

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kristina Varul

TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE TEENUSKESKUSES

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendajad: doktorant Karina Kenk
professor Toomas Haldma

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Soovitan suunata kaitsmisele

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a

Rahanduse ja majandusarvestuse õppetooli juhataja

(nimi)

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teoreetilised alused teenuskeskuses	7
1.1. Teenuskeskuse olemus ning eripära	7
1.2. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise põhimõtted teenuskeskuses	15
1.2.1. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi komponendid	15
1.2.2. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteem tervikuna	25
1.3. Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine teenuskeskuse erinevates arenguetaappides.....	31
2. Teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi analüüs	38
2.1. Ülevaade teenuskeskuste geograafilisest paiknevusest ja funktsionaalsusest ..	38
2.2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteem analüüsitavas teenuskeskuses	43
2.2.1. Juhtumianalüüsi osa metoodika.....	43
2.2.2. Analüüsitava teenuskeskuse üldiseloostus	45
2.2.3. Erinevate tasandite vaade tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemile.....	51
2.2.4. Teenuskeskuses kasutatavate mõõdikute ja arenguetaapi analüüs.....	58
2.3. Ettepanekud teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi täiendamiseks.....	62
Kokkuvõte	70
Viidatud allikad	74
Lisa 1. Intervjuu küsimused teenuskeskuse kvaliteedijuhile.	82
Lisa 2. Intervjuu küsimused teenuskeskuse personali arendusjuhile.	83
Lisa 3. Intervjuu küsimused teenuskeskuse osakonna- ning meeskonna juhtidele....	84
Lisa 4. Küsimustik teenuskeskuse töötajatele.....	85
Summary	87

SISSEJUHATUS

Teenuskeskuste (ingl. *Shared Service Center*) kontseptsiooni näol on tegemist valdkonnaga, mis on viimastel aastatel üle maailma üha populaarsemaks saanud. Tegemist on iseseisvate organisatsioonidega, millesse on koondatud mitmete osakondade või üksuste tugifunktsioonid (näiteks rahandus, infotehnoloogia jms.). Populaarsust on teenuskeskuste kontseptsioon kogunud ka Eestis. Seda näitab asjaolu, et mitmed suuretevõtted on oma teenuskeskused kolinud just Eestisse (näiteks Ramirent Shared Service, Danpower, Viking Line jt.). Teenuskeskuste asutamise peamise eesmärgina nähakse tavaliselt kulude madalama taseme saavutamist, mistõttu püütakse selle tegevus viia võimalikult efektiivseks. Seetõttu on tulemuslikkuse teema teenuskeskuste puhul ka äärmiselt oluline, kuna oma tegevust püütakse igal võimalikul viisil üha tulemuslikumaks saada. Tulemuslikku tegevust peab toetama aga tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteem, mis vastaks organisatsiooni vajadustele.

Organisatsioonid tegutsevad dünaamilises majanduskeskkonnas, mistõttu tuleb muutustega pidevalt kohanduda. Nii nagu kõik organisatsioonid, tegutsevad ka teenuskeskused pidevalt muutuvas keskkonnas, arenedes ka ise seeläbi. Teooria kohaselt läbivad teenuskeskused oma arengus neli etappi, millest tulenevalt muutuvad ka tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemid ning kasutatavad mõõdikud üha kompleksemaks ning paremaks.

Teenuskeskuste kohta on tehtud ka mitmeid uurimusi, kuid konkreetselt tulemuslikkuse hindamise ning juhtimise kohta tehtud uurimuste arv on pigem väike. Seega on antud probleemi käsitlemine oluline ning teema ka aktuaalne, kuna oskuslik tulemuslikkuse hindamine ning juhtimine on igas arenguetapis organisatsiooni puhul oluline. Vastava valdkonna uurimistööde puudumine pärsib autori hinnangul mõnevõrra ka teenuskeskuste arengut, kuna hetkel tegutsevad teenuskeskused tulemuslikkuse juhtimise süsteemide arendamisel paljuski oma varasematel kogemustel ning neil puudub võimalus uurimistöödele tugineda.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekud teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise parendamiseks. Eesmärgini jõudmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada teenuskeskuse mõistet ja olemust, tuues välja selle eripära;
- anda ülevaade tulemuslikkuse hindamisest ja juhtimisest teoorias;
- selgitada tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise eripära teenuskeskustes, keskendudes ka nende arenguetaappidele;
- anda ülevaade hetkel teenuskeskuste turul toimuvast;
- ühe teenuskeskuse tegevuse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise analüüsimine;
- analüüsi põhjal ettepanekute ning üldistuste tegemine teenuskeskuste tulemuslikkuse juhtimise parendamiseks.

Magistritöö teoreetiliseks aluseks on üldises plaanis organisatsioonide tulemuslikkuse hindamine ning juhtimine. Peamine rõhk on suunatud just teenuskeskustele, nende arengule tulemuslikkuse vaatepunktist, toetudes seejuures tasakaalus tulemuskaardi käsitlele. Teenuskeskuse jaoks on tähtis leida just selline tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteem, mis toetaks selle kui terviku arengut ning eesmärkide saavutamist. Lisaks keskendutakse töös juhtimistasanditele ning nende osale tulemuslikkuse juhtimise süsteemis. Seejuures keskendutakse sellele, kuidas jagada üldisi eesmärke ja näitajaid juhtimistasandeid pidi ülevalt alla.

Esmalt kirjeldatakse töö teoreetilises osas teenuskeskuseid – nende olemust ning eripära. Seejärel vaadeldakse tulemuslikkuse hindamise ning juhtimise olulisemaid teoreetilisi aluseid, sidudes neid teenuskeskuste tulemuslikkust puudutavate varasemate artiklite ning töödega. Peamised autorid, kelle töödele tuginetakse on näiteks R. S. Kaplan, D. P. Norton, V. Schulz, T. O. Bangemann, P. C. Richter jt. Kasutatakse valdavalt Google Scholar ning EBSCO andmebaaside teadusartikleid. Kokkuvõtvalt võib öelda, et tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kohta on varasemalt tehtud palju erinevaid töid, küll aga pole väga palju tehtud sel teemal töid konkreetselt teenuskeskuste kohta.

Magistritöö empiirilises osas keskendutakse esmalt maailma turul tegutsevatele teenuskeskustele. Täpsemalt kirjeldatakse näiteks nii nende levikut kui ka

tegevusvaldkondi, milles teenuskeskuste kontseptsioon on levinud. Lisaks kirjeldatakse mõnevõrra ka Eesti turul toimuvat – tuuakse välja peamised põhjused, miks organisatsioonid võiksid oma teenuskeskuse Eestisse rajada. Seejärel viiakse töös läbi kaasusanalüüs – nimelt vaadeldakse ühe teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ning juhtimise süsteemi ning analüüsi põhjal töötatakse välja ettepanekud teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise parendamiseks. Töös ei keskenduta niivõrd analüüsitava ettevõtte konkreetsetele näitajatele, kuivõrd just kogu tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemile tervikuna, et saadud tulemusi oleks võimalik üldistada ka teistele sarnastele teenuskeskustele. Selleks püütakse teenuskeskuse olemus avada – keskendudes selle juhtimistasanditele. Üldpildi saamiseks töötatakse läbi erinevaid sisemisi dokumente ning ettevõtte siseselt viiakse läbi intervjuud. Lisaks oli autoril võimalus läbi viia osalusvaatlus, et organisatsiooni tegevusega end veelgi paremini kurssi viia. Teise peatüki viimases alapunktis tuuaksegi välja ettepanekud teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise parendamiseks.

Töö peamiseks uuenduslikkuseks on selle tulemuslikkuse käsitlemine teenuskeskuse arenguetappide vaatepunktist. Varasemalt on teenuskeskuste arenguetappide kohta töid küll tehtud (Meluchova, Mateášova 2017; Fritze 2017), kuid pole keskendunud arenguetappe iseloomustavale tulemuslikkusele ning erinevates arenguetappides kasutatavatele mõõdikutele. Seega on töö uuenduslik ning avab teenuskeskuste tulemuslikkuse kontseptsiooni uuest vaatenurgast. Küll aga polnud töö empiirilises osas võimalik käsitleda vaadeldava teenuskeskuse emaettevõtte vaadet tulemuslikkusele, kuna tegemist on suure rahvusvahelise ettevõttega, mille juhtkond tegutseb Eestist väljaspool. Sellest olenemata otsustas autor töö teoreetilises osas siiski emaettevõtte vaadet käsitleda, kuna autori hinnangul on see teenuskeskuse jaoks oluline mõjutaja. Lisaks oleks autor soovinud mõnevõrra rohkem käsitleda teenuskeskuste turul ülevaadet andes ka Eesti turgu, kuid andmete kättesaadavuse piirangute tõttu polnud see võimalik.

Autor soovib tänada oma juhendajaid Karina Kenki ning Toomas Haldmat ning eelkaitsmistel nõu andnud Maire Nurmetit ning Kertu Läätse, kelle ettepanekud ja mõtted on töö kirjutamisel suureks abiks olnud.

Magistritöö olulisemateks märksõnadeks on teenuskeskus, arenguetapid, tasakaalus tulemuskaart, tulemuslikkus, tulemuslikkuse juhtimine ning hindamine.

1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED TEENUSKESKUSES

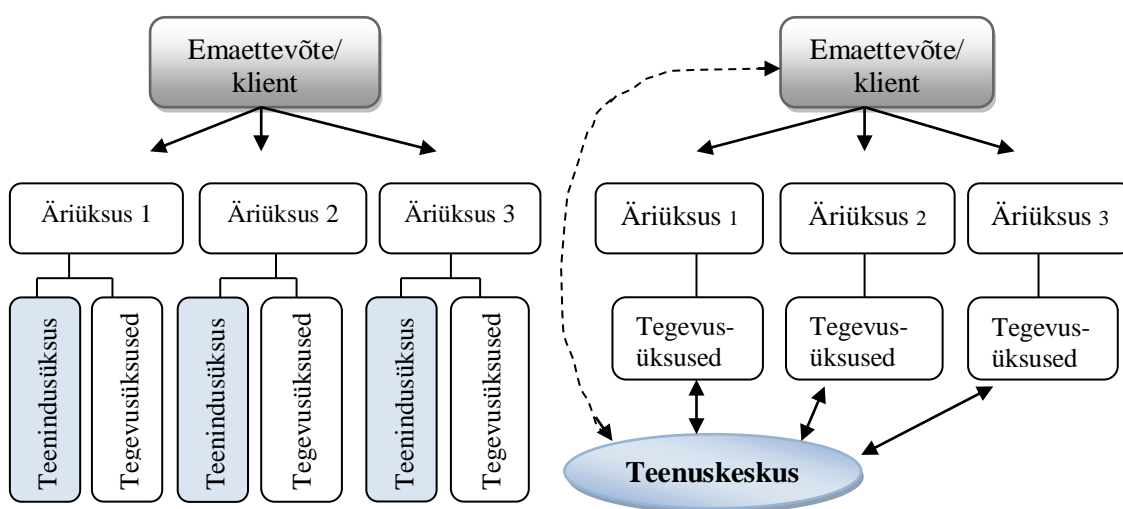
1.1. Teenuskeskuse olemus ning eripära

Esmalt on autori arvates oluline välja tuua organisatsiooni mõiste selgitus. Kuna organisatsiooni näol on tegemist äärmiselt keeruliselt toimiva ühendusega, siis on sellele ühest definitsiooni keeruline leida. Üheks võimalikuks määratluseks organisatsioonile on näiteks see, et tegemist on teatud ühiste eesmärkide saavutamiseks loodud suhteliselt püsiva inimeste grupiga (Connor 1980: 3). Ka R. L. Daft (2008: 11) rõhutab organisatsiooni mõiste seletamise juures just eesmärkide täitmise olulisust. Autori hinnangul on eesmärkide seadmine ning täitmine just seetõttu tähtis, et seeläbi osatakse organisatsiooni liikmete poolt ühes suunas liikuda.

Ka teenuskeskuste näol on tegemist ühe organisatsiooniliigiga, mida on võimalik defineerida erinevatel viisidel, kuna teenuskeskuste tegevusvaldkond võib olla väga lai. Teenuskeskuste puhul on püütud seletada näiteks selle mõiste sõna-sõnalist tähendust – nimelt eesti keele otsetõlge näitab, et tegemist oleks justkui jagatud teenusega (ingl. *shared service*). Sõna „jagatud” viitab sellele, et selle teenuseid kasutatakse mitme vastuvõtja poolt, kelleks on näiteks sise-kliendid, teised ettevõtted, partnerid jt. Sõnapaari teine pool „teenused” viitab aga sellele, et oma tegevuses keskendutakse teatud teenuste pakkumisele. (Bangemann 2016: 15)

Esimesed teenuskeskuste sarnased eraettevõtted loodi juba 1980ndatel USA's (Bondarouk 2014: 2). Seejuures olid need omased just raamatupidamisega tegelevatele ettevõtetele. Avalikus sektoris hakkas teenuskeskuste kontseptsioon levima mõnevõrra hiljem - 1990ndatel. (Elston, MacCarthaigh 2016:349) Nüüdseks on kontseptsioon levinud nii erasektoris kui ka avalikus sektoris ning selle kohta on tehtud väga palju erinevaid uurimusi (nt. Janssen, Joha 2006; Bangemann 2016; Schulz, Brenner 2010).

Järgnevalt tuuakse joonisel 1 välja teenuskeskuste eripärad võrreldes traditsioonilise organisatsiooni osadeks jagunemisega. Jooniselt on näha, et kui traditsioonilise käsitluse puhul vajab iga üksus oma eraldi teenindavat abiüksust, siis teise variandi puhul tegeleb üks teenuskeskus kõigi äriüksuste jaoks vajaminevate teenindavate abitegevustega. Kokkuvõtvalt öeldes – teenuskeskused pakuvad teenuseid ühes kohas, mida kasutatakse mitmete teiste poolt mitmetes muudes kohtades (Bangemann 2016: 15). Küll aga on autori hinnangul joonisel 1 kujutatud kaks äärmuslikumat varianti - teenindusüksused võivad vahepealse variandina olla tsentraliseeritud ka ühte üksusesse, kuid vastupidiselt teenuskeskusele ei tegutseta seejuures iseseisva organisatsioonina.



Joonis 1. Traditsioonilise organisatsiooni üksuste jagunemine ning teenuskeskuse kontseptsiooni kasutava organisatsiooni üksuste jagunemine (Seal, Herbert 2013:191).

Ühe üldisema käsitluse järgi on teenuskeskuse puhul tegemist üksusega, mis vastutab konkreetsete tugiteenuste pakkumise eest. (Meluchova, Mateášova 2017: 45) Nendeks tugiteenusteks võivad olla näiteks finants-, palga- ja personaliarvestus, IT jms. Samas on ka teiste autorite poolt välja toodud mitmeid definitsioone ning kirjeldusi, mis ei rõhuta mitte niivõrd teenuskeskuste poolt tehtavaid tööülesandeid, kuivõrd pigem nende olemust ning iseloomu (D. Howcroft, H. Richardson, O. T. Bangemann jt.). Järgnevas tabelis 1 koondatakse kokku erinevate autorite poolt välja toodud definitsioonid ning kirjeldused teenuskeskuste kohta. Enim on töödes välja toodud, et:

- teenuskeskuste põhitegevuseks on tugiprotsesside/teenuste pakkumine sisekliendile/siseklientidele;
- teenuskeskus on organisatsiooni konsolideerimisprotsessi tulemus;
- kontseptsiooni kasutamine aitab kaasa organisatsiooni kulude kokkuhoiule.

Tabel 1. Erinevate autorite tööde teenuskeskuste kirjeldused koondatuna tabelisse.

	(Howcroft, Richardson 2012: 113;121-125)	(Bangemann 2016:7,17,19)	(Miskon et al. 2009: 373-379)	(Schulman et al. 1999: 9)	(Schulz, Brenner 2010: 215, 217)	(Ulrich 2006:196 -199, 201)	(Arnott, Gibson 2005: 10)	Tööde arv, milles vastavat aspekti on mainitud/käsitletud.
Teenuskeskuste põhitegevuseks on tugiprotsesside/teenuste pakkumine.	+	+	+	+	+	+		6
Teenuskeskuse teenuste kasutamine vähendab emaettevõtte/kliendi kulusid.	+	+	+	+	+	+		6
Teenuskeskused pakuvad oma teenuseid sisekliendile/siseklientidele.	+	+	+	+	+	+		6
Teenuskeskus on organisatsiooni konsolideerimis-/kontsentreerimisprotsessi tulemus.	+	+	+	+	+		+	6
Teenuskeskuste kasutamine aitab vähendada protsesside/töö dubleerimist.	+		+		+	+	+	5
Teenuskeskust juhitakse kui „tavalist” ettevõtet.	+	+		+	+	+		5
Teenuskeskuste kasutamine parandab teenuste kvaliteeti.		+	+	+		+	+	5
Teenuskeskuste kasutamine aitab kaasa mastaabisäästu saavutamisele.	+	+			+	+	+	5
Teenuskeskuste näol on tegemist osaliselt autonoomse äriüksusega.	+	+			+	+		4
Teenuskeskusel on olemas konkurendid.	+			+	+	+		4
Teenuskeskuste tööülesanded/protsessid on standardiseeritud.	+	+	+				+	4
Teenuskeskuse kasutamine loob emaettevõtte/kliendile lisaväärtust.		+	+	+				3
Teenuskeskuste loomise puhul mängib olulist rolli nende asukoha valik.	+	+				+		3
Teenuskeskuste kasutamine tõstab tootlikkust/efektiivsust.		+	+				+	3
Teenuskeskuste kasutamine parandab kontrolli.	+	+					+	3
Teenuskeskuse kasutamine toob kaasa (protsesside) tsentraliseerimise.	+					+	+	3
Teenuskeskuste kontseptsioon on iseloomulik nii erasektorile kui ka avalikule sektorile.	+		+					2
Teenuskeskuste kasutamine on iseloomulik suurtele organisatsioonidele.	+		+					2

Allikas: autori koostatud tuginedes tabelis välja toodud kuuele allikale.

Erinevad autorid on oma töödes teenuskeskuste kohta välja toonud palju erinevaid iseloomujooni (vt. tabel 1). Seetõttu on ühest definitsiooni, mis kirjeldaks ära kogu teenuskeskuse olemuse, väga keeruline sõnastada. Küll aga on autori hinnangul üheks väga heaks teenuskeskust kirjeldavaks definitsiooniks järgnev - teenuskeskuse näol on tegemist iseseisva organisatsiooniga, millesse on koondatud (konsolideeritud) mitmete osakondade tugifunktsioonid (näiteks rahandus, infotehnoloogia, personalitöö jms) ning selle peamiseks eesmärgiks on teenuste pakkumine võimalikult tõhusalt ning efektiivselt (Driving ... 2005: 3). Eeltoodud definitsioonile on ka mitmed autorid oma töödes viidanud (Miskon *et al.* 2009; Lacity, Fox 2008). Lisaks läheb see definitsioon autori arvates kokku tabelis 1 enam välja toodud kirjeldustega.

Eelnevalt välja toodud teenuskeskuse definitsiooni kohaselt on teenuskeskuse peamiseks eesmärgiks tugiteenuste pakkumine võimalikult tõhusalt ning efektiivselt. Teenuskeskuste kasutusele võtmisel nähakse aga ka teisi olulisi alameesmärke, mille puhul võib autori arvates öelda, et need on vahendid peamise eesmärgi (tõhususe ning efektiivsuse) saavutamiseks. Ehk teisisõnu, erinevaid eesmärke on võimalik välja tuua palju, kuid sisuliselt on nende mõte sama. S. Miskon *et al.* (2009: 379) koondas oma töös erinevate autorite poolt välja toodud peamised teenuskeskuste eesmärgid. Viieks kõige olulisemas eesmärgiks on nimetatud töö alusel:

- tugitegevuste konsolideerimise/integratsiooni toetamine;
- kulude suurema efektiivsuse saavutamine;
- standardiseerimise toetamine;
- organisatsiooni väärtuse suurenemine;
- dubleerimise vähenemine.

Ülevaadatud tööde põhjal on kõige enam artiklites eesmärgina välja toodud just kulude vähendamise võimalust (Ulrich 2006: 200; Janssen, Joha 2006: 102). Kulude vähendamine on võimalik tänu sellele, et teenuseid pakutakse ühest kohast ning korraga mitmele äriüksusele. Seejuures tunnevad teenuskeskuste juhid pidevat survet tööjõukulude vähendamisele, et oma planeeritud eelarvet täita (Howcroft, Richardson 2012:120). Sellest tulenevalt on oluline ka teenuskeskuse asukoha valik, et kulutusi minimeerida. Teenuskeskused asutatakse üldiselt riikides, kus on madalam palgatase ning madalamad tööjõumaksud – seeläbi saavutatakse suurem kulusääst. Asukoha

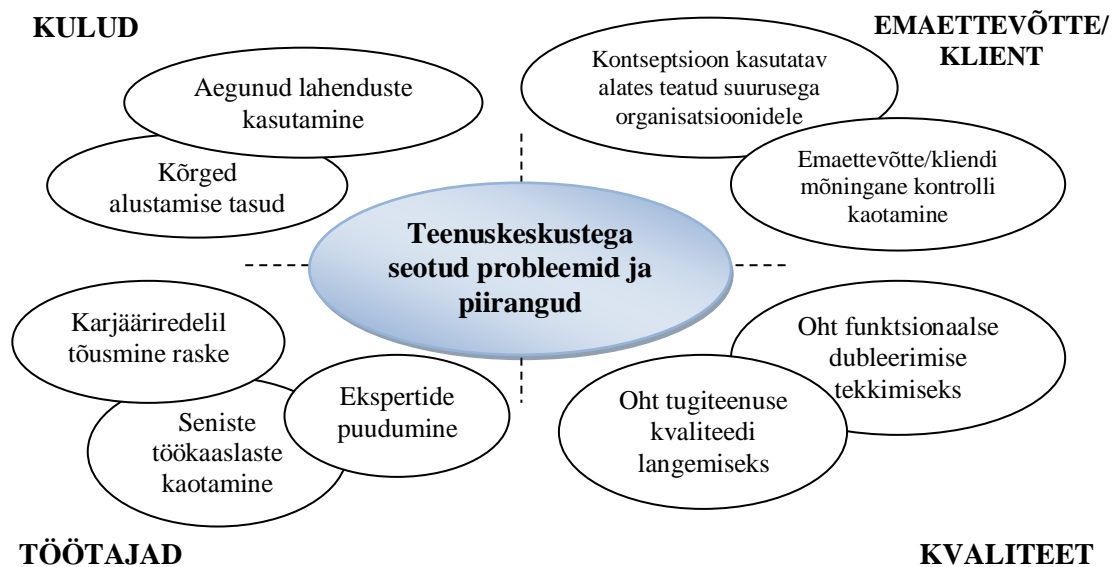
valikul mängivad autori hinnangul olulist rolli kindlasti ka muud aspektid – näiteks kontoripindade rendikulud, üldine ettevõtluskeskkond, bürokraatia tase jms.

Ühe olulise teenuskeskuse loomise eesmärgina on välja toodud ka osutatava teenuse standardiseerimise soodustamist. Standardiseerimise näol on tegemist protsessiga, mille käigus arendatakse ning rakendatakse teatud standardeid, mis põhinevad eri osapoolte konsensusel ning aitavad kaasa ühilduvuse, koostöö ning kvaliteedi paranemisele (Xie *et al.* 2016: 69). Teenuskeskuse puhul on nendeks võimalikeks osapoolteks näiteks emaettevõtte/klient, erinevad äriüksused ning teenuskeskus ise. Läbi protsesside standardiseerimise, tööd kergendava tehnoloogia kasutuselevõtu ning korduvate teenuste ja lahendustega püütakse tegevus viia võimalikult „tootmisliini” sarnaseks. Seeläbi saab teenusest justkui „toode”, mida on lihtsam ühest kohast teise kolida. Lisaks väheneb seeläbi ka tööjõu poolt nõutavate oskuste tase. (Sako 2006: 509-510) Tööjõu poolt nõutavate oskuste taseme languse tõttu väheneb ka nõutava tööjõu hind.

Teisalt, F. Ulrich (2006: 200) tõi oma artiklis välja, et teenuskeskuse eesmärgiks on veel ka intellektuaalse vara akumulatsioon ning uute tehnoloogiate juurutamine. Lisaks on oluline, et oma tegevuses keskendutaks pidevale protsesside parendamisele. Seega ei saa antud töö autori hinnangul täielikult nõustuda M. Sako (2006: 509-510) väitega, et nõutav tööjõu oskuste tase võiks teenuskeskuste puhul väheneda, kuna uute tehnoloogiate arendamise ning juurutamisega on vaja pidevalt tegeleda. Ka ühe uuringu tulemusena näevad teenuskeskused ennast üha enam pigem teadmiste keskusena kui lihtsate tugiteenuste pakkujatena (State of The ... 2018: 7). Autori arvates ongi konkurentsivõimelisuse tagamiseks oluline just teadmus, et suudetaks organisatsiooniga üha edasi areneda. Selleks on oluline ka töötajate oskuste vastava taseme tagamine.

Töölõikude ning- protsesside dubleerimise vähenemine tuleneb otseselt konsolideerimisprotsessist (Arnott, Gibson 2005: 10). Nimelt hakkab teenuskeskus tegelema kõigi äriüksuste jaoks vaja minevate teenindavate abitegevustega (vt. joonis 1) ehk tegevus konsolideeritakse ühte üksusesse (teenuskeskusesse), mille tulemusena saavutatakse ka mastaabisääst. Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenuskeskuste kasutamisel nähakse mitmeid erinevaid eesmärgi ning üks organisatsioon võib samaaegselt näha enda jaoks olulisena mitme eesmärgi täitmist.

Teisalt on mitmetes töodes arutletud ka selle üle, millised on teenuskeskuste kasutuselevõtiga seotud probleemid ning piirangud, millega tuleb nende loomisel arvestada (vt. joonis 2). Parema ülevaate andmiseks jagas autor peamised piirangud ning probleemid valdkondadeks - kulud, emaettevõtte/klient, töötajad ning kvaliteet.



Joonis 2. Teenuskeskustega seotud peamised probleemid ning piirangud

Allikad: (Bergeron 2002:25-26; Elston,MacCarthaigh 2016: 351-354); autori koostatud.

Nagu eeltoodud jooniselt 2 näha, peab arvestama sellega, et teenuskeskuse loomisega võivad kaasneda kõrged alustamise tasud. Tasude suurus sõltub suuresti suhetest kliendi/emaettevõttega – täpsemalt sellest, milliseid teenuseid üldse pakutakse ehk teisisõnu, milline on pakutavate teenuste ulatus (Bergeron 2002: 26). T. Elston ja M. MacCarthaigh (2016: 351-352) töid oma artiklis välja aga selle, et teenuskeskuste rajamise kulud suurenevad tulenevalt rajasõltuvusest (ingl. *path dependence*). Rajasõltuvus tähendab antud kontekstis seda, et kui teenuskeskuseid luuakse, siis jälgitakse juba läbitud rada ega julgeta välja tulla uute ning sageli juba odavamate lahendustega. Näiteks võetakse kasutusele aegunud tarkvara või tehnoloogia, kuigi uued lahendused oleksid turul juba olemas. Lisaks on oluline siinkohal välja tuua, et organisatsioonis toimuvate protsesside vahel on väga tugevad seosed, millest tulenevalt on muutuste läbi viimine keeruline. Ehk teisisõnu, kui on vaja muuta üht protsessi, siis muutuvad seeläbi ka mitmed teised protsessid. Sellest tulenevalt võib olla odavam säilitada vananenud süsteem, kui seda ühe väikese muutuse tõttu täielikult ümber

ehitama hakata. (Elston, MacCarthaigh 2016: 351-352) Kokkuvõtvalt võib öelda, et rajasõltuvus teeb teenuskeskuste puhul muutuste läbi viimise keeruliseks.

Teenuskeskuste rakendamine on mõistlik alates teatud suurusega organisatsioonidest. Kehtib teatud seaduspära – mida suurem on organisatsioon, seda rohkem on ilmselt dubleerimist ning seda suurema tõenäosusega on teenuskeskuse mudeli rakendamine kasulik. (Bergeron 2002: 25) Teisalt on siin oht funktsionaalse dubleerimise tekkimiseks. See tähendab seda, et kuigi on üle mindud teenuskeskuse kontseptsioonile, siis jätkatakse endiselt ka teistes organisatsiooni osakondades teatud töid, mis peaksid tegelikult läbi viidama teenuskeskuses. Lisaks võib langeda ka pakutavate teenuste kvaliteet, mis tuleneb erinevate tegevuste standardiseerimisest. Kuigi standardiseerimisel on ka mitmeid positiivseid omadusi (näiteks tööde lihtsustamine, koostöö paranemine), siis võib see tegelikkuses viia liiga suure tähelepanu protsessidele, aeglustada otsuste vastuvõtmist ning vähendada innovaatsilisust. (Elston, MacCarthaigh 2016: 352-354) Seega võib asi minna tegelikult kulukamaks. B. Bergeron (2002: 25-26) on välja toonud ka selle, et emaettevõtte/klient peab arvestama mõningase kontrolli kaotamisega teenuskeskusele.

Teenuskeskuste kasutamisega kaasnevad veel mõningad negatiivsed mõjud töötajate aspektist vaadatuna. Näiteks võib tekkida töötajatel šokk sellest, et teenuskeskuse kontseptsiooni kasutuselevõttuga võidakse töötajate arvu vähendamisest tulenevalt kaotada seniseid töökaaslasi. Teisalt võib tekkida ka vastupidine probleem, mis tuleneb ekspertide puudusest. Ideaalses plaanis loodetakse teenuskeskust luues, et töötajad suudetakse ümber jaotada organisatsioonisiseselt. Tegelikkuses tuleb aga tõenäoliselt ka majaväliselt inimesi juurde otsida, et ametikohad, mis nõuavad teatavaid omadusi, saaksid täidetud. (Bergeron 2002: 24-26) Veel on oluline välja tuua, et teenuskeskuste näol on tegemist lamedate organisatsioonidega, mistõttu on töötajatel karjääriredelil tõusmine suhteliselt keeruline ning pikemas perspektiivis pole see neile ka motiveeriv. Seetõttu toimub teenuskeskustes palju ka mitte-traditsioonilisi töökohtade ning töötajate liikumisi. (Cecil 2000: 32-33) Näiteks liigutakse küll ühelt positsioonilt teisele ning vahetuvad tööülesanded, kuid seeläbi karjääriredelil ei tõusta. Eeltoodust tulenevalt püütakse töötajatele rutiinse töö vahelduseks pakkuda projektides osalemise võimalusi, et nende tööd põnevamaks muuta (Cacciaguidi-Fahy *et al.* 2002: 39).

Järgnevalt analüüsitakse lühidalt ka teenuskeskuste arenguetappe ning tuleviku trende, mis teenuskeskusi võivad ees oodata. Teenuskeskuse arenguetappidele on vaja tähelepanu pöörata põhjusel, et tulemuslikkuse juhtimine ei ole dünaamilises keskkonnas pidevalt sama – keskenduda tuleb paljudele aspektidele, mis tulenevad muutuvast keskkonnast. Seetõttu peab tulemuslikkuse juhtimise süsteem ning seeläbi ka mõõdikud arenema koos organisatsiooni muutuvate vajadustega (Maskell 1991: 37). Ka A. Neely (2005: 1273) on välja toonud, et üheks olulisimaks küsimuseks tulemuslikkuse juures on see, kuidas arendada dünaamilisi süsteeme staatiliste asemel. Oluline on tagada tulemuslikkuse süsteemi paindlikkus, et toime tulla organisatsiooniliste muutustega. Järgnevas tabelis 2 on välja toodud teenuskeskuse arenguetapid.

Tabel 2. Teenuskeskuste arengut kirjeldavad etapid.

	Arengu- etapp	Etapi kirjeldus (Meluchova, Mateašova 2017: 46)	Arengu- etapp	Etapi kirjeldus (Fritze 2017: 52)
1.	Start-up ehk alustamise etapp	Organisatsioonis on lihtsad ning peamiselt manuaalselt läbiviidavad protsessid, mida iseloomustab madal standardiseerituse tase.	Baasetapp	Administratiivtöö ning tehingute konsolideerimine.
2.	Kasvuetapp	Teenuskeskus võtab kasutusele standardiseeritud protsessid. Alustatakse kontrolliprotsesside juurutamist ning pööratakse tähelepanu klienditeeninduse pakumisele.	Turu- etapp	Pakutavate teenuste ulatuse laienemine ning kvaliteedi paranemine.
3.	Laienemise etapp	Teenuskeskus võtab kasutusele automatiseerinud äriprotsessid, loob kontrolliprotsesside süsteemid, tegeleb töötajate pideva koolitamisega, rakendab standardsed IT süsteemid, juhib äririske ning pöörab tähelepanu protsesside efektiivsemaks muutmisele.	Turu laienemise etapp	Uute väliste klientidega suhete loomine.
4.	Tippkeskuse etapp	Teenuskeskus on iseseisev organisatsioon, mis toodab tulu, pakub väga professionaalseid, tehnilisi ning strateegilisi teenuseid nii oma sisemistele- kui ka välistele klientidele.	Iseseisvuse etapp	Suure hulga väliste klientide vajaduste rahuldamine.

Allikad: (Meluchova, Mateašova 2017: 46; Fritze 2017: 52 põhjal); autori koostatud.

Teenuskeskuste arenguteel eristavad J. Meluchova ning M. Mateašova nelja etappi – alustamise -, kasvu-, laienemise-, ning tippkeskuse etappi (vt. tabel 2). A. K. Fritze

leidis samuti oma töös, et eristada võiks nelja etappi. Tema nimetas neid järgnevalt: baas-, turu-, turu laienemise- ning iseseisvuse etapp. Eeltoodud käsitlused on oma olemuselt ning sisult autori hinnangul sarnased - iga etapiga läheb teenuskeskuse tegevus üha keerulisemaks ning kompleksemaks. Ehk teisisõnu, tegevusse lisandub üha uusi ülesandeid, keskendudes üha enam oma klientide vajadustele. Viimase etapi ehk tippkeskuse etapiga on teenuskeskus saavutanud oma iseseisvuse ning pakutakse juba kõrgetasemelise professionaalsuse ning tehnilisusega teenuseid erinevatele välistele klientidele. Autori arvates püüab iga teenuskeskus jõuda oma arenguteel tippkeskuse/iseseisvuse etappi, ennast pidevalt selles suunas arendades.

Teenuskeskuste tulevikku kirjeldades nähakse suurt rolli automatiseerimisel - ehk üha rohkem protsesse üritatakse masinate ning robotite abil automatiseerida, et muuta tööd efektiivsemaks (Bangemann 2016: 229; State of the ... 2018: 10). Automatiseerimisega on tihedalt seotud ka üks võimalik teenuskeskuste tulevikusuund. Nimelt toob T. O. Bangemann oma raamatus välja, et teenuskeskustest saavad nii-öelda virtuaalsed organisatsioonid. Virtuaalsete teenuskeskuste puhul on kasutusel küll päris protsessid, kuid need on valdavalt täielikult automatiseeritud. Seejuures on organisatsioonil vaja ikkagi ka inimesi, kes hoiaksid toimuval „silma peal”. Muudatuseks oleks aga see, et võrreldes „tavalise” teenuskeskusega vajaks virtuaalne teenuskeskus oluliselt vähem töötajaid. (2016: 233-235) Seejuures ei mängiks enam olulist rolli ka teenuskeskuse asukoht, kuna tegevus toimuks veebipõhiselt.

Antud alapunktis sai lähemalt käsitletud teenuskeskuseid - nende olemust ning eripära. Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenuskeskus on iseseisev organisatsioon, millesse on koondatud erinevad tugifunktsioonid, mida teostatakse võimalikult efektiivselt. Seetõttu on tulemuslikkuse juhtimine ning hindamine teenuskeskustes ka äärmiselt oluline ning seda vaadeldakse lähemalt järgmistes alapunktides.

1.2. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise põhimõtted teenuskeskuses

1.2.1. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi komponendid

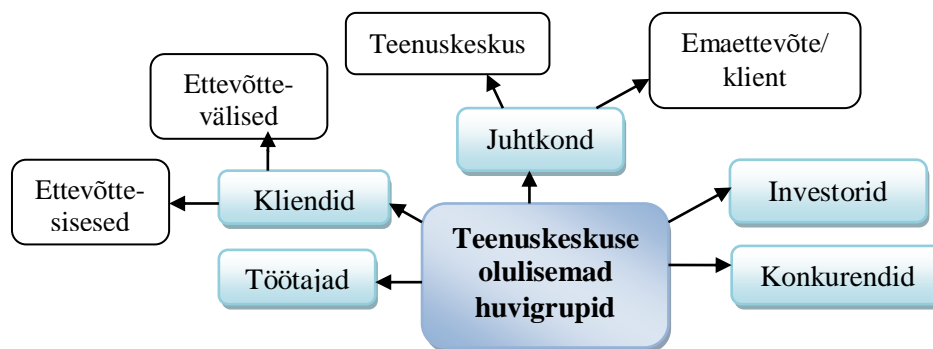
Tulemuslikkus on igas organisatsioonis alati väga olulisel kohal – püütakse leida viise, kuidas oma tegevust üha tulemuslikumaks ning efektiivsemaks saada. Tulemuslikumat

tegevust püütakse saavutada sageli ka just läbi teenuskeskuste loomise. Nimelt juhid, kes pole rahul oma organisatsiooni tulemuslikkusega, mõtlevad sageli esimese asjana teenuskeskusele kui ühele peamisele võimalikule muudatusele, et saavutada parem tulemuslikkus (Ulrich 2006:191). Seega on tulemuslikkuse teema teenuskeskuste puhul väga aktuaalne ning antud alapunktis analüüsitakse seda mõnevõrra lähemalt.

Esmalt ongi autori hinnangul oluline välja tuua tulemuslikkuse mõiste selgitus. Tulemuslikkust on võimalik selgitada mitmeti ning iga organisatsioon võib seda enda jaoks erinevalt mõtestada. Näiteks U. Mereste (2003: 396) definitsioon käsitleb tulemuslikkusest seatud eesmärkide saavutamise edukust. A. Brudani (2010: 110) tulemuslikkuse mõiste selgitus on aga mõnevõrra mitmekihilisem, tuues välja, et tulemuslikkust kui sellist on võimalik kasutada nii individuaalsel, meeskondlikul kui ka organisatsiooni üldisel tasandil, väljendama eesmärkide saavutamise edukust. Antud töös tuginetaksegi eeltoodud definitsioonile, kuna autor keskendub töös olulises osas ka erinevatele juhtimistasanditele ning nende tulemuslikkusele. Järgnevalt selgitatakse lähemalt tulemuslikkuse juhtimist, kuna eesmärkide saavutamise seisukohalt on teadlik tulemuslikkuse juhtimine väga oluline.

Tulemuslikkuse juhtimise näol on tegemist strateegia ellu viimise protsessiga, mil organisatsiooni plaanidest saavad reaalsed tulemused (Cokins 2004: 1). Bititci *et al.* (1997: 47) on tulemuslikkuse juhtimise juures rõhutanud aga just näitajate sidumist organisatsiooni eesmärkide ning strateegiatega. Seejuures on ühes töös välja toodud, et tegemist on pideva protsessiga, mis hõlmab endas nii üksikindiviidide ja meeskondade tulemuslikkuse mõõtmist/arendamist kui ka selle sidumist organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega (Aguinis 2009: 2). Seega on oluline, et organisatsioon oleks enda jaoks paika pannud olulisemad eesmärgid ning strateegiad, mille poole saaksid püüelda kõik organisatsiooni liikmed.

Organisatsiooni strateegiaks on see, kuidas organisatsioon kavatseb luua väärtust oma huvigruppidele - näiteks aktsionäridele, klientidele jt (Kaplan, Norton 2004: 4). Sellest tulenevalt on järgneval joonisel 3 kujutatud teenuskeskuse kõige olulisemad huvigrupid, keda võib jagada viite suuremasse rühma – juhtkond, kliendid, investorid, konkurendid ning töötajad (Bergeron 2002: 157). Seega on erinevaid huvigruppe väga mitmeid, kellele tuleb strateegia loomisel tähelepanu pöörata.

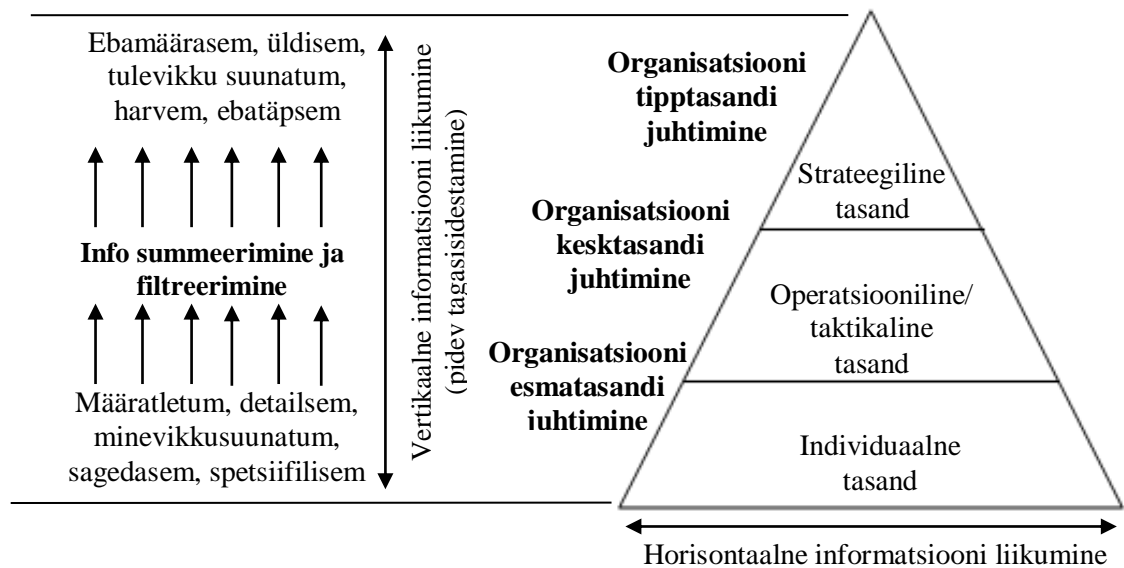


Joonis 3. Teenuskeskuse kõige olulisemad huvigrupid (Bergeron 2002: 157).

Teenuskeskusel pole täielikult võimalik rahuldada aga iga huvigrupi vajadusi (Bergeron 2002: 157). Autori hinnangul on teenuskeskuse jaoks kõige olulisemateks ning lähemateks huvigruppideks nii partneri (emaettevõtte/kliendi) kui ka teenuskeskuse juhtkond ning töötajad, kuna igapäevaselt puututakse just nendega kõige enam kokku. Antud töö raames keskendubki autor kõige enam teenuskeskuse juhtkonnale ning töötajatele. Mõnevõrra rohkem keskendutakse teoreetilises osas ka emaettevõtte/kliendi vaatele. Emaettevõtte/kliendi vaadet on oluline käsitleda just seetõttu, et teenuskeskuse ning tema partneri või partnerite (emaettevõtte/klient) vahel on sõlmitud leping (ingl. *Service level agreement*, SLA), millega on paika pandud pakutava teenuse kvaliteedi minimaalne nõutud tase. (Marciniak 2013: 2019) See mõjutab teenuskeskuste tulemuslikkuse juhtimist, kuna teenuskeskusel lasuvad seeläbi ka teatavad kohustused, tagamaks lepingus sätestatud nõuded. Lisaks näitab see, et otsuste tegemisel (s.h. strateegia määramisel) ollakse sõltuvad ka emaettevõtte/kliendi soovidest.

Nagu eelnevalt sai välja toodud, on organisatsiooni võimalik jagada tasanditeks – tipptasandiks, kesktasandiks ning esmatasandiks (vt. joonis 4). Tasandite sujuva töö tagamiseks on vajalik, et nende vahel toimuks pidev ning piisav informatsiooni liikumine – nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt. Seejuures on info liikumine ka ülevaalt alla väga tähtis, et alumised tasandid oleksid organisatsiooni strateegiaga kursis ning saaksid selle edukale elluviimisele omalt poolt panuse anda (Kaplan, Norton 2001: 151). Teisalt on oluline ka info liikumine alt üles, et juhid oleksid kursis alumistel tasanditel toimuvaga ning oskaks selle tööd suunata. Ehk kokkuvõtvalt võib öelda, et informatsioon peaks liikuma pidevalt ning igas suunas, et organisatsiooni liikmed saaksid „astuda ühte sammu”. Samas vajab iga tasand mõnevõrra erinevat

informatsiooni. Lisaks peab iga tasandi siseselt toimuma pidev suhtlus ehk informatsioon peab liikuma ka horisontaalselt (Gelinas, Dull 2008: 24).



Joonis 4. Organisatsiooni tasandite jagunemine ning nende vaheline informatsiooni liikumine. Allikad: (Gelinas, Dull 2008: 24; Bodnar, Hopwood 1997: 2; Brudan 2010: 112-115), autori koostatud.

Informatsiooni liikumisest organisatsioonis on tehtud ka mitmeid uurimusi. Näiteks on leitud, et suurema tõenäosusega võivad läbi kukkuda need juhid, kes ei suuda ümbritsevat keskkonda ning sellest tulenevat olulist infot talletada (Mackenzie 2002: 164). Samas peavad juhid lisaks informatsiooni talletamise oskusele olema teadlikud ka organisatsiooni info liikumisteedest ning -sagedusest, kuna seda paremini oskavad nad paika panna ka erinevaid eesmärke ning täpsemalt määratleda nende teostamiseks vajalikku informatsiooni. (Powers, Dickinson 1973: 153) Autori hinnangul on seega oluline laia pildi nägemine ning enda jaoks tähtsa info leidmine.

Tulemuslikkuse juhtimist on võimalik eristada kolmel tasandil (vt. ka joonis 4). Kõige üldisemaks tasandiks on strateegiline tasand, mis on suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Teiseks tasandiks on operatsiooniline tasand, mis kätkeb endas osakonna või töörühma eesmärkide/tegevuste saavutamist. Tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt on antud tasandi tegevus seotud operatiivse ning taktikalise juhtimisega. Viimaseks tasandiks on aga individuaalne tasand, mis kujutab endast töötasude ja tulemustasude süsteemi välja töötamist. (Brudan 2010: 112-115) Tulemustasude süsteem puhul on oluline see, et see oleks kooskõlas tulemuslikkuse

juhtimise süsteemiga. Kõik kolm eeltoodud tasandit on organisatsioonis väga olulised jälgida – igal tasandil on kasutusel omad näitajad, mis on omavahel tugevalt seotud. Eeltoodud tasandeid on võimalik ka erinevatel viisidel grupeerida – näiteks mõõtmise fookuse ning otsese nähtavuse ja mõju kaudu (vt. tabel. 3)

Tabel 3. Tulemuslikkuse juhtimise erinevate tasandite võimalikud grupeerimisviisid.

Grupeerimine mõõtmise fookuse põhjal		Grupeerimine otsese nähtavuse ja mõju kaudu	
Organisatsiooniline	Strateegiline	Kaudne personaalne mõju	Strateegiline
	Operatsiooniline	Otsene personaalne mõju	Operatsiooniline
Individuaalne	Individuaalne		Individuaalne

Allikas: (Brudan 2010: 118).

Eeltoodud tabelist 3 on näha, et mõõtmise fookuse põhjal kuuluvad organisatsioonilise mõõtmise alla strateegiline ning operatsiooniline vaade ning individuaalne vaade on neist eraldi. Teisalt nähtavuse ning mõju põhjal grupeerides – on otsene ning nähtav personaalne mõju töötajal just operatsioonilisele ning individuaalsele tasandile. Sellest tulenevalt võib autori hinnangul töötajal tekkida tunne, et strateegilised eesmärgid on „kauged” eesmärgid, millega end seostama ei peaks. Tegelikuses on aga vastupidi – kuna kõigi töötajate panus on organisatsioonile kui tervikule oluline, siis on vajalik tõsta kõigi töötajate vastutust organisatsiooni eesmärkide ning strateegiate elluviimiseks.

Selleks, et tulemuslikkust juhtida on oluline selle järjepidev hindamine (ingl. *performance evaluation*). Hindamise näol on tegemist protsessiga, mille käigus tehakse kindlaks kas ja kuivõrd on täidetud seatud eesmärgid (Brudan 2010: 111). Tulemuslikkuse hindamist on autori hinnangul võimalik käsitleda mitte ainult individuaalsel ehk töötaja tasandil, vaid ka meeskonna või organisatsiooni kui terviku vaatepunktist, hinnates nende eesmärkide saavutamise edukust. Järgnevalt vaadeldaksegi teenuskeskuse tasandeid tulemuslikkuse hindamise seisukohalt eraldi. Lisaks on autori hinnangul oluline täpsustada, et kuigi teenuskeskuse puhul on tegemist iseseisva organisatsiooniga, siis käsitleb autor antud töö raames emaettevõtet/klienti siiski ühe juhtimistasandina. Seda põhjusel, et tulemuslikkuse aspektist vaadatuna ollakse omavahel tihedalt seotud.

Emaettevõtte/kliendi tasand. Teenuskeskuste tulemuslikkuse juhtimisel mängib olulist rolli partner, kellele teenust osutatakse. Nimelt sõltub tulemuslikkuse juhtimine suurel

määral sellest, kuivõrd nõudlik ta oma olemuselt on. (Quinn *et al.* 2000: 194) Teenuskeskuste poolt läbi viidavate tegevuste puhul on emaettevõtte/kliendi jaoks sageli tegemist tugiteenustega, mida ei saa võtta tema strateegilise tegevusena. Sellele vaatamata moodustavad nende tegevused strateegiast väga olulise osa, mistõttu tuleb välja töötada väga palju erinevate tasemete mõõdikuid. (Schulman *et al.* 1999: 253-254) Kuid siinjuures on oluline välja tuua, et emaettevõtte/klient vaatleb teenuskeskuse tegevust üldiselt ning seetõttu vajatakse ka juba summeeritud ning mitte väga detailset infot. Sellist informatsiooni peaksid võimaldama ka valitud näitajad. B. Bergeron on välja toonud, et emaettevõtte/kliendi jaoks on olulisemateks tulemuslikkuse valdkondadeks kulud, kasvumäär (pakutavate teenuste ulatuse kasv), juhtimine, kvaliteet ning operatiivsus. (2002: 156, 160) Seega on oluline, et teenuskeskus pööraks näitajate valimisel suurt tähelepanu ka emaettevõtte/kliendi nõudmistele.

Näiteks töid I. Herbert ja W. Seal (2009: 45-46) oma artiklis välja, et emaettevõtte/kliendi erinevate osakondade juhid näevad teenuskeskusi sageli pigem „üldkuludena” mitte aga võimalike äripartneritena. Sellest tulenevalt tekib vastuolu – nimelt soovivad osakondade juhid teenuskeskuselt küll kvaliteetseid ning üha paremaid teenuseid, kuid saadava teenuse eest tahetakse maksta võimalikult madalat hinda läbi teenuskeskuse kulude vähendamise. Paraku tuleb mingist hetkest piir ette ning hinna langetamine ja kvaliteedi tõstmine pole enam võimalikud. See aga võib tekitada pingeid teenuskeskuste ning erinevate osakondade juhtide vahel, millest tulenevalt võib tekkida „meie” vs „nemad” tunne teenuskeskuse ning emaettevõtte/kliendi töötajate vahel (Bergeron 2002: 24-26). Kui teenuskeskust nähakse äripartnerina, siis mõistetakse üksteist paremini ning ei teki ka selliseid probleeme. Siinkohal võib autori hinnangul probleeme tekkida just sellest, et teenuskeskuse ning emaettevõtte/kliendi puhul on sageli tegemist erinevates kultuuriruumides tegutsevate organisatsioonidega. See aga mõjutab ka kogu ärikultuuri – omavahelise suhtluse sagedust, suhtlemiskanaleid, suhtlemisviise jms. Lisaks mängib olulist rolli kindlasti ka see, et kui tegutsetakse erinevates piirkondades, siis emaettevõtte ning teenuskeskuse vahel võib tekkida võimaliku erineva emakeele tõttu keelebarjäär ning üksteise mõistmine võib olla raskendatud.

Teenuskeskuse tippjuhtkonna tasand. Kui emaettevõtte/kliendi juhtkond keskendub teenuskeskuse tulemuslikkuse jälgimisel rohkem strateegilistele näitajatele, siis teenuskeskuse juhtkond keskendub oma tegevuses rohkem taktikalistele ning operatiivsetele näitajatele. (Bergeron 2002: 159) Kuid samas on autori arvates ka teenuskeskusel oma roll strateegia kujundamisel, kuna igapäevaselt tegeletakse teenuskeskuse juhtimise ning selle õigel kursil hoidmisega – seeläbi suunatakse ka selle tegevust. Ka A. N. Fritze (2017: 78) on oma töös välja toonud, et teenuskeskus on see, kes määrab oma visiooni, missiooni ja ärimudeli ise. Kuid teisalt on mõistetav, et võrreldes emaettevõtte/kliendiga tegeletakse rohkem taktikalise ning operatiivse poolega. Sellele viitavad ka kõige olulisemad eesmärkide (ingl. *benchmark*) valdkonnad, milleks on kliendikäitumine, inimesed, protsessid ning tehnoloogia. (Bergeron 2002: 160) Seega võib öelda, et teenuskeskuse juhtkond on justkui ühenduslüli strateegilise ning operatsioonilise/taktikalise tasandi vahel.

Osakondade juhtkonna tasand. Autori hinnangul on teenuskeskuste osakondade juhtkonna tasandi näol tegemist kesktasandi ning esmatasandi juhtimisega. Siinkohal on raske välja tuua konkreetseid valdkondi, millele selle tasandi tulemuslikkuse hindamisel otseselt tähelepanu pööratakse, kuna osakondade töö võib olla erinev. Kuid kuna tegutsetakse operatsioonilisel ning taktikalisel tasandil, siis on autori hinnangul võimalik olulisemaid tulemuslikkuse valdkondi kõrvutada teenuskeskuse tippjuhtkonna tasandil välja tooduga – kliendikäitumise, inimeste, protsesside ning tehnoloogia valdkonnaga. Võrreldes tipptasandiga vajatakse infot aga oluliselt sagedamini ning detailsemal kujul, kuna osakondade tegevus on oluliselt spetsiifilisem. Lisaks on osakondade juhtidel suur vastutus oma alluvate tulemuslikkuse hindamisel – nimelt hindavad osakondade juhid iga töötaja panust individuaalselt (Bergeron 2002: 156). Seega on oluline, et osakondade juhid oskaksid oma töötajate tulemuslikkust hinnata.

Individuaalne tasand. Teenuskeskuste loomise üks peamisi eesmärke on kulude kokkuhoid ning seeläbi ka üha efektiivsema töö tegemine, saavutamaks parem tulemuslikkus. See aga võib tekitada lisapingeid just töötajate seas, sest üha suurem tähelepanu on emaettevõtte/kliendi kasumil ning vähem tähelepanu pööratakse töötajatele. Juhtide poolt nõutakse pidevalt töö tulemuslikumaks muutmist, kuid paremaid tulemusi on üha raskem saavutada, kuna võidaksegi juba töötada väga

efektiivsel tasemel. (Froud *et al.* 2006: 120) Seetõttu peavad kokku lepitud tulemuslikkuse eesmärgid olema ka töötajate poolt võimalikud ellu viia. Vastasel juhul pole neist kasu ning need võivad tekitada hoopis negatiivsust töötajate seas. (Bergeron 2002: 173-174) Oluline on, et seatavad eesmärgid oleksid arusaadavad ning elluviidavad. Teisalt peavad olema need piisavalt väljakutseid pakkuvad, et motiveerida tulemuslikumalt töötama. (Pulokas 2004: 6; 19) Seetõttu on tähtis, et tulemuslikkuse näidikute välja töötamisel arvestataks ka töötajatele seatud eesmärkidega, et need oleksid omavahel kooskõlas ning toetaksid nende saavutamist.

Töötajate panuse kindlaks tegemine ongi võimalik nende tulemuslikkuse hindamise kaudu. Hindamine koondab enda alla väga palju erinevaid tegevusi ning seega on oluline, et organisatsiooni tasandil oleks paika pandud selleks vajalikud standardid ning eesmärgid (Pulokas 2004: 19). Näiteks A. S. DeNisi ja R. D. Pritchard (2006: 254) on tulemuslikkuse hindamist indiviidi tasandil defineerinud kui formaalset tegevust, milles on selgelt määratletud vaadeldavad tulemuslikkuse dimensioonid ning kriteeriumid. Seejuures toimub kogu protsess suurel määral koostöös töötaja endaga, kelle tulemuslikkust hinnatakse.

Tulemuslikkuse hindamist viiakse individuaalsel tasandil läbi enamasti üks või kõige rohkem kaks korda aastas (DeNisi, Pritchard 2006: 254). Sarnaselt osakondade juhtkonna tasandile, on ka individuaalsel tasandil keeruline välja tuua just neid valdkondi, millele tulemuslikkuse hindamisel tähelepanu pöörata. Seda põhjusel, et kõik tööd ning seeläbi ka tööülesanded on väga erinevad, kuid enamasti on kõigi puhul võimalik välja tuua neli mõõdet, mida on võimalik hinnata - kvaliteet, kvantiteet, kulud ning täpsus (Mani 2002: 143). C. Fletcher tõi oma töös välja selle, et oluline on kasutada erinevaid hinnangukriteeriumeid ning -meetodeid seepärast, et vähendataks hindajate subjektiivsust (2001: 478-479). Seetõttu ongi oluline nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse info kogumine, et saadud tulemusi oleks võimalik omavahel kõrvutada. Lisaks on oluline välja tuua, et tulemuslikkuse hindamine ning tagasiside andmine töötajatele on vajalik igal organisatsiooni hierarhia tasemel (Mani 2002: 141-142). Seeläbi on võimalik kõigil oma tegevust tulemuslikumaks muuta, kuna oluline on kõigi panus strateegia elluviimisel. Lisaks individuaalsele tulemuslikkuse hindamisele on võimalik tulemuslikkuse hindamine ka meeskonna või kogu üksuse tasandil.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsiooni kui terviku tulemuslikkus sõltub nii iga töötaja individuaalsest kui ka meeskondade tulemuslikkusest.

Tulemuslikkuse hindamise üheks osaks on ka tulemuslikkuse mõõtmine (ingl. *performance measurement*), mille puhul on tegemist protsessiga hindamaks teostatava tegevuse efektiivsust. (Neely *et al.* 1995: 80) Ilma tulemuslikkuse mõõtmiseta oleks autori hinnangul tulemuslikkust keeruline kui mitte võimatu juhtida. Organisatsioonil on vaja vastata lihtsatele küsimustele – mida, kuidas ja kellele üldse mõõta, et sellest oleks kasu ning saadav info oleks asjakohane ning vajalik. Samas tuleb olla äärmiselt kindel selles, mida soovitakse üldse mõõta, seejärel teha kindlaks, mis seda mõõdavad, ja olla kindel, et kõik saavad sellest ühtmoodi aru (Likierman 2009: 101). Samal ajal on B. Bergeroni (2002: 157) hinnangul tulemuslikkuse hindamine ning mõõtmine ainult sellisel juhul mõistlik, kui saadud tulemustega ka midagi peale hakatakse ehk neid kasutatakse oma tegevuse paremaks ning efektiivsemaks muutmiseks.

Siinkohal tekibki küsimus, et missugused mõõdikud ehk tulemuslikkuse võtmenäitajad (ingl. *key performance indicator*, KPI) peaks organisatsioon oma tegevuse hindamiseks valima. Mõõdik on näitaja tulemuslikkuse mõõtmiseks ning selle abil mõõdetakse nii tulemusi kui ka tulemuste saavutamiseks olulisi toiminguid, tegevusi ja protsesse (Karu, Zirnask 2004:340-341). Organisatsiooni tulemuslikuks juhtimiseks on näitajate jälgimine väga oluline. Ka B. Marr on oma artiklis välja toonud, et KPI-de näol on tegemist ühe tähtsaima tulemuslikkuse informatsiooniga, mille jälgimine aitab organisatsioonil aru saada, kui hästi ollakse kooskõlas oma strateegiliste eesmärkide täitmisega (2010: 3). Kokkuvõtvalt võib öelda, et tulemuslikkuse võtmenäitajad kirjeldavad praegust olukorda ehk seda, kuidas organisatsioonil hetkel läheb. Seetõttu on oluline, et järgitaks neid näitajaid, millest nende tegevus on kõige enam sõltuv.

Sobivate ning õigete näitajate leidmine võib organisatsiooni jaoks olla väga keeruline ülesanne. Kuna teenuskeskuse ning tema teenuseid kasutavate üksuste suhte puhul pole tegemist mitte traditsioonilises mõistes kliendisuhetega vaid pigem partnerlussuhetega, siis nõuab see tegevuste tulemuslikkuse hindamiseks teistsuguste mõõdikute välja töötamist, kui seda vajab traditsiooniliste organisatsioonide omavaheline suhete hindamine. Siinkohal ongi tegemist erinevusega traditsioonilise organisatsiooniga, mille puhul tehakse otsused küll iseseisvalt, kuid seejuures ollakse sõltuvad

emaettevõttest/kliendist. Kasutatavate näidikute puhul on oluline, et need mõõdaks lisaks teenuskeskuse poolsele väärtusloome panusele ka seda, kuidas on partnerid väärtusloome protsessi kaasatud. (Schulman *et al.* 1999: 253-254). Näiteks on R. Marciniak (2013: 221) välja toonud, et teenuskeskus peaks pidevalt hindama oma kliendi rahulolu ning vastavalt tulemustele oma tegevust korrigeerima. Ehk teisisõnu, tegemist peaks olema pideva parendamisega, et klient oleks pakutava teenusega rahul.

D. Parmenter (2015: 108) on oma töös välja toonud organisatsiooni võtmenäitajate valimise mudeli. Autori hinnangul on kõige olulisemateks etappideks antud mudelis juhtkonna pühendumine saamine ning organisatsiooni edutegurite leidmine, kuna need kaks etappi on just kõige aluseks. Esimene etapp seetõttu, et tänu sellele saab sobivate mõõdikute leidmine üldse alguse ning edutegurite leidmine seetõttu, et nende läbi osatakse enda jaoks kõige olulisemad mõõdikud ka kindlaks teha. Samas on D. Carlucci (2010: 68-69) oma artiklis välja toonud olulisemad tulemuslikkuse mõõdikute valiku-kriteeriumid, mille põhjal peaks organisatsioon need välja valima. Nendeks on:

- Olulisus – Olulisus tähendab seda, et näitaja poolt pakutav informatsioon on asjakohane ehk see peab aitama vastu võtta erinevaid otsuseid. Näiteks on mineviku andmete põhjal võimalik teha ennustusi tuleviku kohta.
- Usaldusväarsus – Kokkuvõtlikult öeldes tähendab usaldusväarsus seda, et tulemuslikkuse näitaja on kvaliteetne. Seejuures on oluline, et näitaja oleks tõene, kontrollitav ning neutraalne ehk selle kasutuselevõtul ei tohiks olla esmaseks mureks selle mõju teatud huvigruppidele (Statement of financial ... 1980: 3-4).
- Võrreldavus ja järjepidevus – Antud kriteerium tähendab seda, et tulemuslikkuse näitaja peab tagama võrreldavuse sarnasuste ja erinevuste osas ka teiste samalaadsete organisatsioonidega. Seejuures peab indikaatorite võrdlus toimuma teatud kindla aja tagant, et tagada järjepidevus.
- Arusaadavus ning esituse kvaliteet – Tulemuslikkuse näitajad peavad olema nii sisemistele kui ka välistele kasutajatele mõistetavad ning lihtsasti tõlgendatavad.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et näitajad peavad olema nii lihtsad kui võimalik, kuid samas nii keerulised ja kompleksed kui vajalik. Seega on organisatsioonil väga palju vaja arvestada, valimaks ning jagamaks enda jaoks just need kõige sobivamad mõõdikud, mis just nende tegevust kõige paremini kirjeldaksid ning hinnata võimaldaksid.

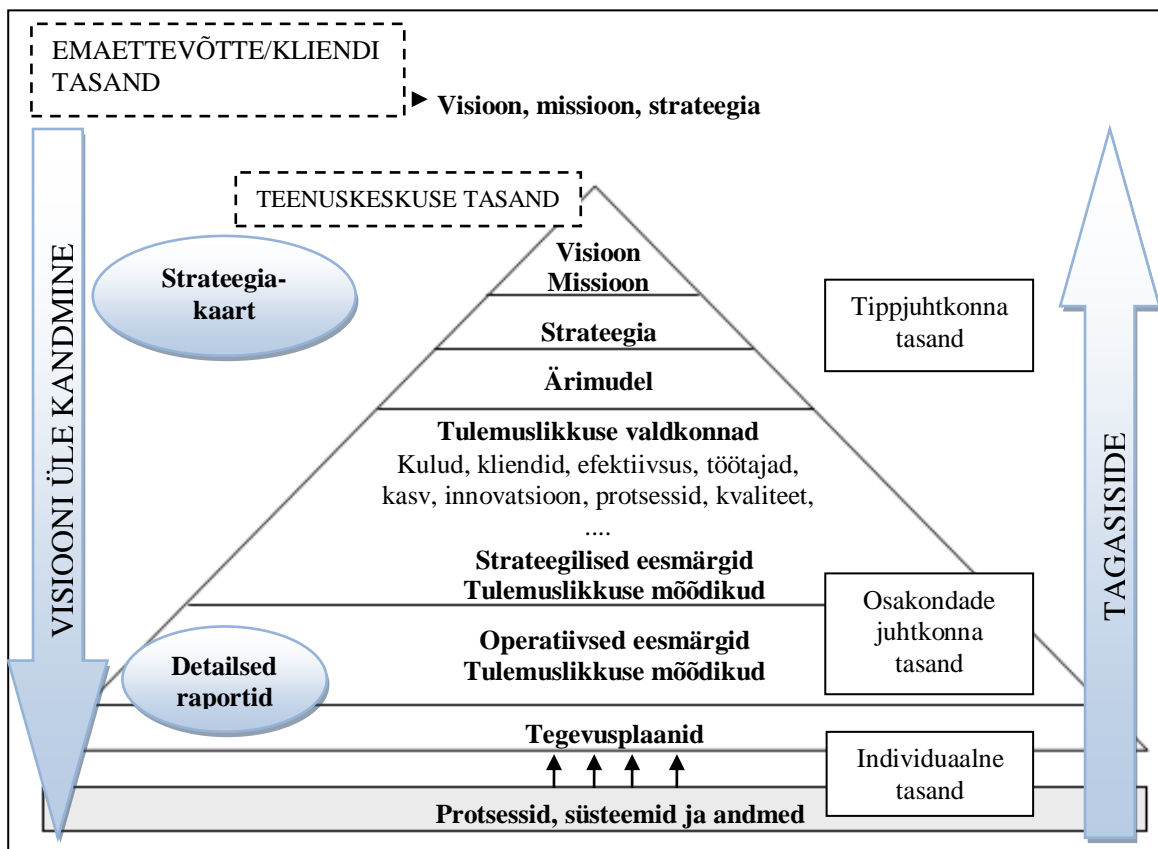
1.2.2. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteem tervikuna

Kogu eelmises alapunktis väljatoodu (strateegia, eesmärgid, juhtimistasandid, mõõdikud jt.) peab ühtseks tervikuks siduma aga tulemuslikkuse juhtimise süsteem. Samas on autori hinnangul oluline ka teadmus, kuidas süsteem peaks toimima, sest vastasel juhul võib selle toimima saamine olla keeruline. Tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi üles ehitama hakkamist peaks alustama organisatsiooni tegevuse kaardistamisest (Neely, Bourne 2000: 4). Esimeseks protsessiks peaks olema visiooni paika panemine, mis omakorda peaks toetama strateegia üles ehitamist. Seejuures ei tohiks visioon olla väga üldine ning ebarealistlik, kuna sellist visiooni on väga keeruline alumiste juhtimistasandite eesmärkideks ning mõõdikuteks üle kanda. Teiseks ülesandeks on juhtide poolt strateegia kommunikeerimine tasandeid pidi ülevalt alla, ühendades see osakondade ning individuaalsete eesmärkidega. Oluline on mõista, kas kogu organisatsiooni juhtimistasandid ikka mõistavad üheselt pika-ajalist strateegiat ning kas kõik eesmärgid on sellega kooskõlas. Viimaseks protsessiks on tagasiside ning õppimisprotsess – ehk kas organisatsioon tervikuna, selle osakonnad ning kõik töötajad on saavutanud oma eesmärgid. (Kaplan, Norton 2007: 152) Kõige olulisem on see, et organisatsioonina astutaks ühte sammu –kõik mõistaksid üheselt nii organisatsiooni strateegiat kui ka selle eesmäärke.

Strateegia paika panemine on organisatsiooni jaoks sageli keeruline ülesanne. Veelgi keerulisem on organisatsiooni jaoks visiooni, missiooni ning peamiste strateegiate teisendamine reaalisteks tegevusteks (How to develop ... 2012). Selleks peab organisatsioon esmalt enda jaoks üles ehitama strateegiakaardi, mis oleks organisatsioonile sellel teel abiks. Strateegia kaart tuleks üles ehitada organisatsioonis tasandeid pidi ülevalt alla liikudes – esmalt kindaks tehes, kuhu soovitakse jõuda ja missugused on need teed, kuidas sinna jõuda (Kaplan, Norton 2000: 52-53). Seejuures peaks iga tasand olema võimeline endalt küsima, kuidas neil strateegia ellu viimine kulgeb ning saama selle kohta ka pidevalt tagasisidet. Kui organisatsioon ei kasuta strateegia kaarti, siis on oht, et nii-öelda „lokaalseid” mõõdikuid (näiteks osakonna või töötaja põhiseid), ei osata ühendada organisatsiooni ülestega. Ehk valitakse ebasobivad mõõdikud, mistõttu hakatakse strateegia ellu viimiseks valesid asju jälgima ning seeläbi

ka valesid tegevusi ellu viima. (Cokings 2004: 49-50) Seega on oluline, et iga tasand mõistaks üheselt organisatsiooni ülest strateegiat.

Joonisel 5 on välja toodud teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi elemendid. Sellelt on näha, et tegemist on väga kompleksse süsteemiga, mis kätkeb endas väga erinevaid elemente. Seejuures lisas autor joonisele ka eelnevalt lähemalt kirjeldatud teenuskeskuse hierarhia tasandid, et kirjeldada nende seotust tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga. Jooniselt on näha, et tippjuhtkonna tasand tegeleb kõige üldisema ehk strateegilise vaatega ning individuaalne tasand protsesside, süsteemide ning andmetega ehk detailsema ning spetsiifilisema vaatega.



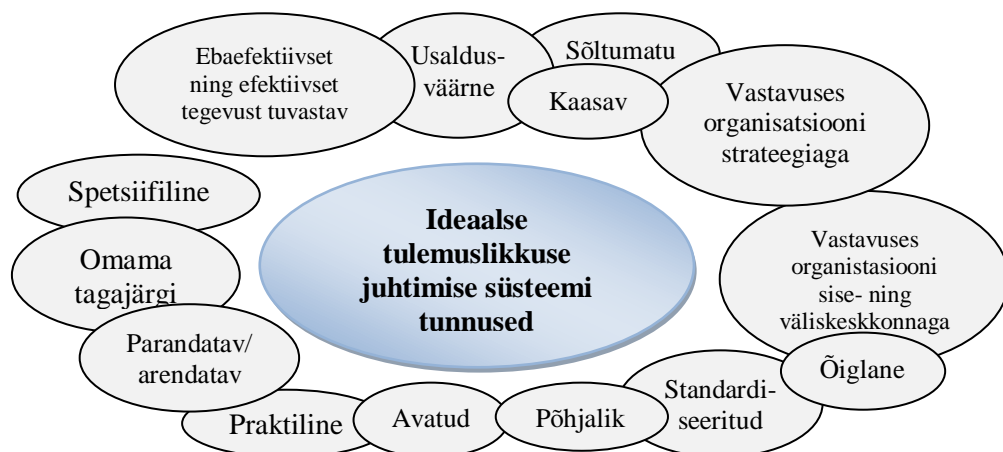
Joonis 5. Teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi elemendid
Allikad: (Fritze 2017: 78; Bitici et al 1997: 47); autori täiendused.

Jooniselt 5 on näha, et oluline on pidev tagasisidestamine. Organisatsiooni visioon tuleb üle kanda nii protsessidele, tegevustele kui ka inimestele ning tagasiside selle edukuse kohta saadakse läbi tulemuslikkuse mõõdikute. Antud kontekstis tähendab üle kandmine seda, et organisatsiooni eesmärgid ning strateegiad suudetakse teha nii-öelda pisikesteks osadeks, millest on võimalik eraldi välja töötada nii meeskondade kui ka

töötajate eesmärgid ning nende täitmist toetavad näidikud. Ehk oluline on see, et kõik erinevate tasemete eesmärgid oleksid omavahel kooskõlas ning seotud. Seetõttu on oluline pidevalt hinnata ka erinevate juhtimistasandite mõõdikute vastavust organisatsiooni visiooni ning strateegiaga (Bitici et al 1997: 47; 53).

A. K. Fritze (2017: 60, 85) tõi oma töös välja neli valdkonda – organisatsiooni, inimeste, protsesside ning juhtimise, mida teenuskeskus peab eduka tegevuse tagamiseks arvesse võtma. O. T. Bangemann (2016: 147) on aga kõige olulisemate tulemuslikkuse valdkondadena välja toonud protsessid, inimesed ning tehnoloogia. Autori hinnangul on tegemist käsitlestega, mis on omavahel küll mõneti erinevad, kuid siiski viitavad sellele, et teenuskeskus peab eduka ning tulemusliku tegevuse tagamiseks tähelepanu pöörama paljudele erinevatele aspektidele. Seejuures peab tulemuslikkuse juhtimise süsteem tagama selle, et organisatsiooni tasandid mõistaksid organisatsiooni strateegiat üheselt ning teaksid, mis suunas hetkel liigutakse. Seetõttu on oluline, et tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteem oleks üles ehitatud vastavalt organisatsiooni vajadustele võimalikult ideaalselt.

Järgnevalt analüüsitaksegi mõnevõrra lähemalt ideaalset tulemuslikkuse juhtimise süsteemi (Aguinis 2009: 27). Ideaalset tulemuslikkuse süsteemi kirjeldab väga palju erinevaid tunnuseid (vt. joonis 6), millega peab hea süsteemi loomisel arvestama. Seega on oluline, et tulemuslikkuse süsteemi loomine oleks läbi mõeldud, et selle kasutamisest saaks organisatsioon oma tegevuses kasu.



Joonis 6. Ideaalse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tunnused (Aguinis 2009: 27).

Autori arvates on oluline tunnuste sisu paremaks mõistmiseks neid mõnevõrra lahti mõtestada. Ideaalne tulemuslikkuse juhtimise süsteem peaks ennekõike olema praktiline, mis tähendab seda, et selle töös hoidmine ei tohiks nõuda liiga palju aega ega muid ressursse (Aguinis *et al.* 2011: 506). Samas peab see olema parandatav, et seda oleks võimalik kohandada pidevalt muutuva keskkonna vajadustega (Maskell 1991: 37). Ehk teisisõnu, tulemuslikkuse süsteem ning mõõdikud peavad muutuma koos organisatsiooni muutuivate vajadustega. Seejuures peaks selle arendamisesse kaasama kõik süsteemiga seotud osapooled. Oluline on veel see, et kogu protsess oleks standardiseeritud ning usaldusväärne, hõlmates endas kindlaid ning järjepidevaid protseduure. Süsteem peaks olema mõttekas ehk selle kasutamine peaks omama tagajärgi, vastavalt sellele kas see tuvastab ebaefektiivsust või efektiivsust (näiteks tulemustasude suuruse määramine vastavalt tulemustele). Samal ajal peaks see olema ka spetsiifiline ehk vastama erinevate tasemete töötajate vajadustele. (Aguinis 2009: 27) Eeltoodust on näha, et ideaalne tulemuslikkuse juhtimise süsteem peab vastama paljudele erinevatele omadustele.

A. de Waal ning K. Kourit (2013: 455) töid oma töös välja tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutamise eelised ning puudused. Seejuures eristati neid ka Kaplani ja Nortoni tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi põhjal. Tasakaalus tulemuskaart (ingl. *balanced scorecard*) on tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteem, mis võimaldab siduda äriüksuste eesmärgid läbi erinevate tulemuslikkuse mõõdikute ühte, tehes seda läbi nelja perspektiivi: finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ning arengu- ja kasvuperspektiivi (Anthony, Govindarajan 2007: 463). Eeltoodud perspektiivide kaudu teisendatakse organisatsiooni visioon, missioon ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks (Kaplan, Norton 1996: 9). Järgnevast tabelist 4 on näha, et kõige rohkem avaldab tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutamine mõju sisemiste protsesside perspektiivile – tuues kaasa näiteks suurema efektiivsuse, otsuste tegemise lihtsustamise jms. Lisaks on oluline märkida, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutamine toob kaasa oluliselt rohkem eeliseid kui puuduseid.

Tabel 4. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eelised ning puudused jaotatuna tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi lõikes.

Finantsperspektiiv	Kliendiperspektiiv
+ Kasumi kasv + Kulude vähenemine + Tulude kasv + Eesmärkide parem saavutamine + Suurem tulemustele keskendumine - Liiga suur finantsinformatsiooni hulk - Liiga kallis ning bürokraatlik	+ Parema organisatsiooni maine + Pakutavate toodete/teenuste parem kvaliteet
Sisemiste protsesside perspektiiv	Arengu- ja kasvuperspektiiv
+ Suurem efektiivsus + Otsuste tegemise protsessi paranemine + Juhtimiskvaliteedi paranemine + Parema protsessidele keskendumine + Erinevate üksuste parem töökorraldus + Sisekommunikatsiooni paranemine + Parema strateegilise planeerimise protsess + Tulemuslikkuse info parem kvaliteet - Liiga palju jälgitavaid mõõdikuid - Tulemuslikkuse info on liiga koondatud - Strateegilise informatsiooni ebapiisav hulk - Mõõdikud on subjektiivsed/ebaalsaldusväärsed	+ Töötajate selgem roll eesmärkide ning strateegiate saavutamisel + Organisatsiooni strateegia on selgem + Organisatsiooni töötajate aktiivsuse kasv + Töötajate suurem personaalne pühendumine organisatsioonile + Töötajate rahulolu suurenemine - Organisatsioonisisese konkurentsi suurenemine

Allikad: (Waal, Kourtit 2013: 453, 455, Aguinis *et al.* 2011: 505).

Samas võib tulemuslikkuse juhtimise süsteemi üles ehitamine vastavalt konkreetsele organisatsiooni vajadustele olla väga keeruline. Valesti üles ehitatud tulemuslikkuse juhtimise süsteem võib kaasa tuua rohkem kahju kui kasu. Näiteks võib sellest tulenevalt langeda töötajate motivatsioon ning rahulolu, mis mõjutab omakorda negatiivselt nende enesehinnangut, efektiivsust ning tulemusi (Singh, Twalo 2015: 79). Kõik see mõjutab aga ka organisatsiooni üldist tulemust. Järgnevalt on välja toodud võimalikud viisid, kuidas tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi võidakse valesti kasutada (Likierman 2009: 98-101; Ittner, Larcker 2003: 89-92):

- Tulemusi võrreldakse vaid organisatsiooni enda minevikus saavutatud tulemustega. Tulemused võivad tulla planeeritust küll paremad, kuid kui need on kehvemad kui konkurentidel, siis ollakse teistest siiski nõrgemad. Sellest tulenevalt on oluline seada väljastpoolt organisatsiooni tulenevaid võrdlusnäitajaid, mida võrreldaks ka (Bangemann 2016: 86, 146):
 - Organisatsiooni siseselt ehk võrdluses teiste osakondade ja sarnaste gruppidega.

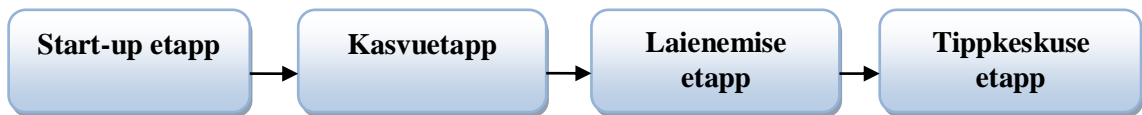
- Organisatsiooni väliselt ehk võrdluses teiste sarnaste organisatsioonidega vaadeldaks näiteks üleüldist taset ning geograafilise asupaiga keskmist. Lisaks on R. Marciniak (2013: 222) on välja toonud selle, et oluline on ennast kindlasti teenuskeskusena võrrelda ka parimaga „omasuguste seas”.
- Teatud aja tagant (kord kuus, aastas), et analüüsida organisatsiooni arengut.
- Teiseks suureks probleemiks on puudulik mõõdikute kooskõlastamine strateegiaga. Antud vea põhimõte seisneb selles, et organisatsioonis küll valitakse mõõdikud, kuid need pole seotud selle eesmärkide ega strateegiga. Seejuures pole strateegia ühendatud ka osakondade, meeskondade ega individuaalsete eesmärkidega (Schneiderman 1999: 2-4; Kaplan, Norton 2007: 152). Mõõdikuid ei valita lähtuvalt enda vajadustest vaid lähtuvalt mõõdikute populaarsusest teiste organisatsioonide seas. Ühe lahendusena, leidmaks enda jaoks sobivad mõõdikud, nähakse näiteks ka tasakaalus tulemuskaardi mudeli kasutusele võtmist. Tegelikkuses ei aita mudel autori hinnangul ise identifitseerida mõõdikuid – oluline on seoste ja tagajärgede analüüsimine ning sellest tulenevalt näidikute valimine.
- Kolmandaks probleemiks on valede tulemuslikkuse eesmärkide seadmine ning tulemuste valesti tõlgendamine. Tulemuslikkuse eesmärkide seadmine võib olla väga keeruline põhjusel, et muutuste läbiviimine tulemuslikkuse parandamiseks võib võtta palju aega. Oht on ka selles, et numbritega on lihtne manipuleerida, saavutamaks soovitud tulemusi. Eriti on see päevakorras organisatsioonis, kus hakatakse üksteist halbade tulemuste korral süüdistama. (Neely, Bourne 2000: 5). Mõõdikud võivad kaotada oma usaldusväärsuse ka näiteks sel põhjusel, et organisatsioonisiselt kasutatakse äriüksuste või osakondade lõikes erinevaid meetodeid nende väärtuse leidmiseks.

Eeltoodud loetelust on näha, et võimalusi eksimiseks on mitmeid. A. Likierman (2009: 101) tõi oma töös välja, et üheks peamiseks vigade tegemise põhjuseks on see, et inimesed, kes tulemuslikkusega tegelevad, pole sageli selle ala eksperdid. Seetõttu on oluline, et kindlaks tehtaks organisatsioonisisene oskusteave tulemuslikkuse hindamise protsessi tarbeks (Parmenter 2015: 108). Kui oskusteave on puudulik, siis on autori hinnangul oluline kaasata organisatsioonivälist abi (näiteks koolitused, nõustajad jms).

Tulemuslikkuse hindamine ning juhtimine on teenuskeskuses väga oluline, hõlmates endas erinevaid juhtimistasandeid. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem peab tasandid siduma ühtseks tervikuks, võimaldades kõigil organisatsiooni liikmetel strateegiat ellu viia. Kuna teenuskeskused on pidevas arengus, peab ka tulemuslikkuse süsteem vastama igas arengujärgus organisatsiooni vajadustele. Järgmises alapunktis ongi vaatluse all teenuskeskuse arenguetaapid selle tulemuslikkuse seisukohalt.

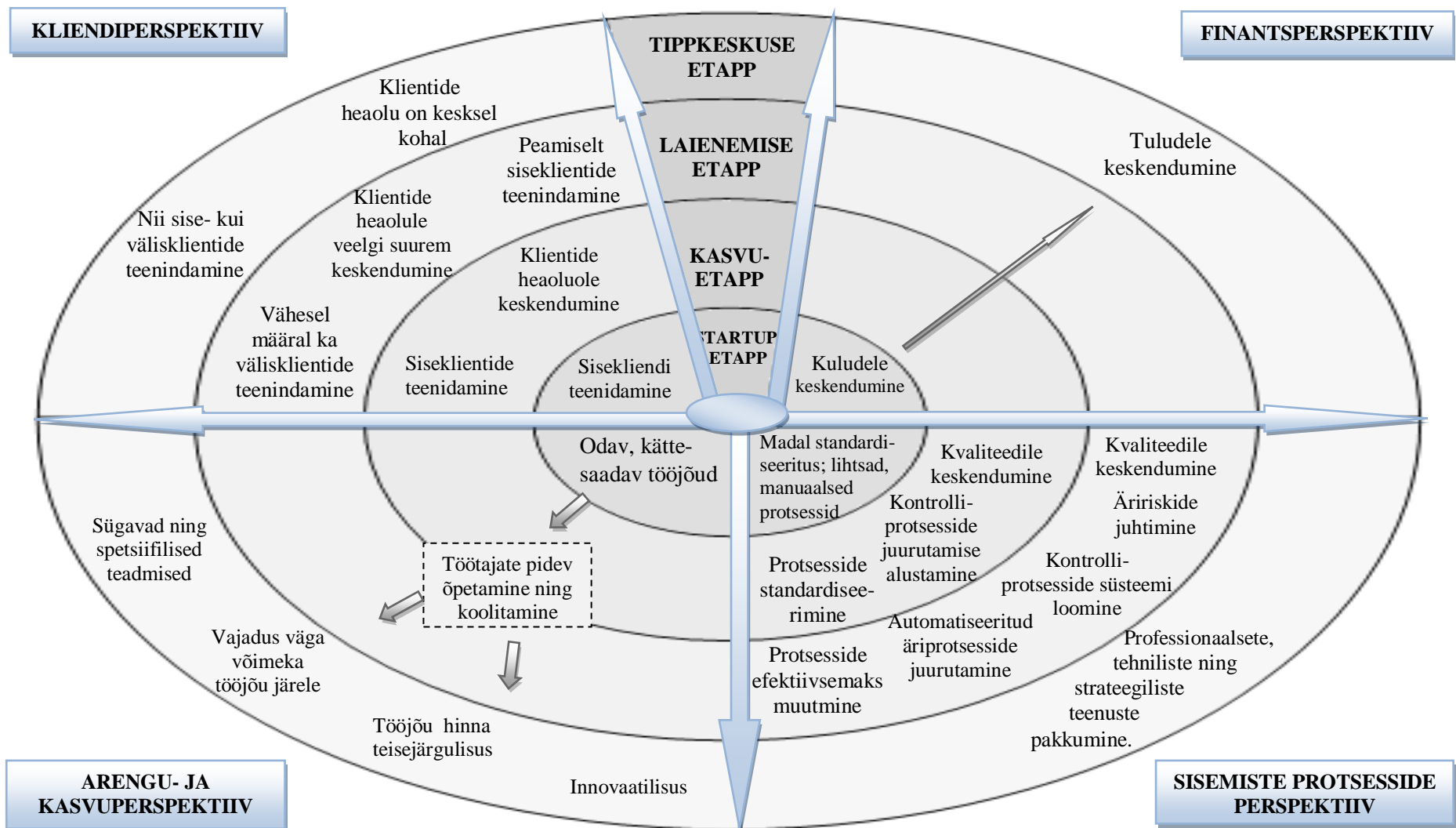
1.3. Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine teenuskeskuse erinevates arenguetaappides

Nii nagu iga organisatsioon, nii on ka teenuskeskus pidevas arengus. Seega peab tulemuslikkuse juhtimise süsteem koos kasutatavate mõõdikutega arenema koos organisatsiooni muutuvate vajadustega (Maskell 1991: 379). Sellest tulenevalt on vaja tähelepanu pöörata väga erinevatele tulemuslikkuse aspektidele ning etappile, milles teenuskeskus oma arenguga hetkel asub. Järgneval joonisel 7 on välja toodud J. Meluchova ja M. Mateašova (2017: 46) käsitluses teenuskeskuse arenguetaapid, mille iga etapp on võrreldes eelmisega üha komplekssem.



Joonis 7. Teenuskeskuste arenguetaapid (Meluchova, Mateašova 2017: 46).

Järgnevalt vaadeldakse iga arenguetaapi tulemuslikkuse seisukohalt mõnevõrra lähemalt. Seejuures võetakse aluseks R. S. Kaplani ja D. P. Nortoni (2004: 11) tasakaalus tulemuskaardi käsitluse perspektiivid, mis on omavahel tihedalt seotud. Autor paigutas joonisel 8 perspektiivid sektoritena nii, et arengu- ja kasvu ning sisemiste protsesside perspektiiv on ringi alumisteks osadeks. Seda põhjusel, et need on autori hinnangul toimiva organisatsiooni alustaladeks – nendest tulenevalt on klientidele võimalik pakkuda teenuseid ning teenida tulusid. Seejuures on joonisel paigutatud sisemiseks ringiks *start-up* ning vastavalt kõige välimiseks tippkeskuse etapp. Seega püüdis autor joonise koostada arengut ringi seest väljapoole liikumisega kirjeldades. Etapist etappi liikumise kirjeldavaks märksõnaks on autori hinnangul pidev areng (ingl. *continuous improvement*), mille lõppeesmärgiks on just tippkeskuse etappi jõudmine.



Joonis 8. Teenuskeskuse arenguetaappide karakteristikute seotus tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiiviga
 Allikad: (Meluchova, Mateašova 2017: 46; Fritze 2017: 52; Hogan 2011: 2; Marciniak 2012: 3), autori koostatud.

Start-up ehk alustamisetapp. Antud töö alapunktis 1.1. on välja toodud, et teenuskeskuse kasutuselevõtu üheks peamiseks eesmärgiks on organisatsiooni tulemuslikkuse parendamine. Esimesed teenuskeskused loodigi selle mõttega, et viia tugiteenuste kulud läbi mastaabisäästu võimalikult madalale tasemele (Marciniak 2012: 1). Arvati, et kui luua madala kulutasemega piirkonda teenuskeskus, mille teenuseid kasutab mitu äriüksust, siis ongi kulusääst saavutatud. Tegelikult see nii lihtne pole – vastupidi, väga madalate kulude „taga ajamine” võib viia halvema tulemuslikkuseni. (Owens 2013: 250) Jooniselt 8 on näha, et *start-up* etappi kirjeldavad lisaks suurele kuludele keskendumisele ka madal standardiseerituse tase ning lihtsad manuaalsed protsessid. Sellest tulenevalt on ka kasutatavaid näitajaid võrreldes järgmiste etappidega vähem ning need on algelisemad.

Võrreldes *start-up* faasi aga teiste arenguetappidega, on selle puhul tegemist äärmiselt kiire arenguga faasiga, mis toob kaasa väga palju muutusi, millega peab kiiresti kohanema (Cacciaguidi-Fahyet *al.* 2002: 6). Sellest tulenevalt on autori hinnangul aga ka mõõdikute valik keerulisem. Start-up etapis on raskem tagada näidikute usaldusväärsust ning olulist, kuna kogu ettevõtte on veel niivõrd noor, et näidikute valimine on keeruline ning puudub kogemus heade näidikute valimiseks. Lisaks on pea võimatu tagada nende võrreldavust, kuna tegemist on veel väga algsete näidikutega ning välja pole kujunenud järjepidevust. Küll aga peaks valitud näitajad olema arusaadavad juba *start-up* etapis, kuna vastasel juhul pole autori hinnangul neid mõtet kasutada.

Kasvuetapp ning laienemise etapp. Kasvu- ning laienemise etappe käsitleb autor koos, kuna need kaks etappi on omavahel sarnased ning väga tihedalt põimunud. Kui algselt oldi arvamisel, et teenuskeskuse loomine aitab kaasa vaid kulude vähendamisele, siis tegelikult leiti, et seeläbi kasvas ka tegevuse efektiivsus, läbipaistvus ning automatiseeritud protsesside olulisus. (Owens 2013: 253) Laienemise etapp hõlmabki endas ka juba automatiseeritud protsesside juurutamist. Näiteks O. T. Bangemann (2016: 83) on välja toonud, et teenuskeskuse tulemuste kogumine võiks ning peaks olema automatiseeritud, kuna tänapäeval kasutatavad infotehnoloogilised võimalused pakuvad mitmeid erinevaid lahendusi, kuidas koguda andmed erinevatest süsteemidest kokku ning seejärel tulemuslikkuse mõõdikuteks ehk KPI-deks teha. Samas kirjeldab antud etappe ka protsesside üha efektiivsemaks

muutmine, suurenev kliendikesksus ning kontrolliprotsesside juurutamine. Seega võrreldes *start-up* etapiga peab kindlasti ka näidikute süsteem olema komplekssem, et toetada teenuskeskuse kiiret arengut. Kasvu- ning laienemise etapis on keskkond väga muutuv, mistõttu on raskem ka stabiilsust tagada. Keerulisem on seetõttu tagada näitajate järjepidevat võrdlemist ning võrreldavust, kuna näidikud on pidevas muutumises.

Tippkeskuse etapp. Tippkeskuse etappi jõudmisel nähakse olulist osa koostööl ning omavahelisel suhtlusel. Tippkeskuse etapis olevaid teenuskeskuseid nimetatakse ka teadmiste keskuseks (ingl. *Knowledge-center*) (Marciniak 2012: 3). Seega on tegemist etapiga, mille kesksel kohal on teadmised ning nende ratsionaalne ära kasutamine, tagamaks oma klientide rahulolu teenustega. Seejuures pole tulemuslikkuse mõõdikuks enam vaid kulude säästmise aspekt, vaid olulist rolli mängivad ka teised aspektid – rõhk on üha suurema väärtuse pakkumisel. (Owens 2013: 251) Just väärtuse loomine ning pakkumine on see, millele mitmed autorid on oma töödes tippkeskusi kirjeldades tähelepanu pööranud. (Frost *et al.* 2012: 1; Marciniak 2012: 2) Väärtuse pakkumiseks on aga vajalik, et teenuskeskusel oleks võimekus pakkuda sügavaid ning spetsialiseeritud teadmisi, et olla konkurentsivõimeline.

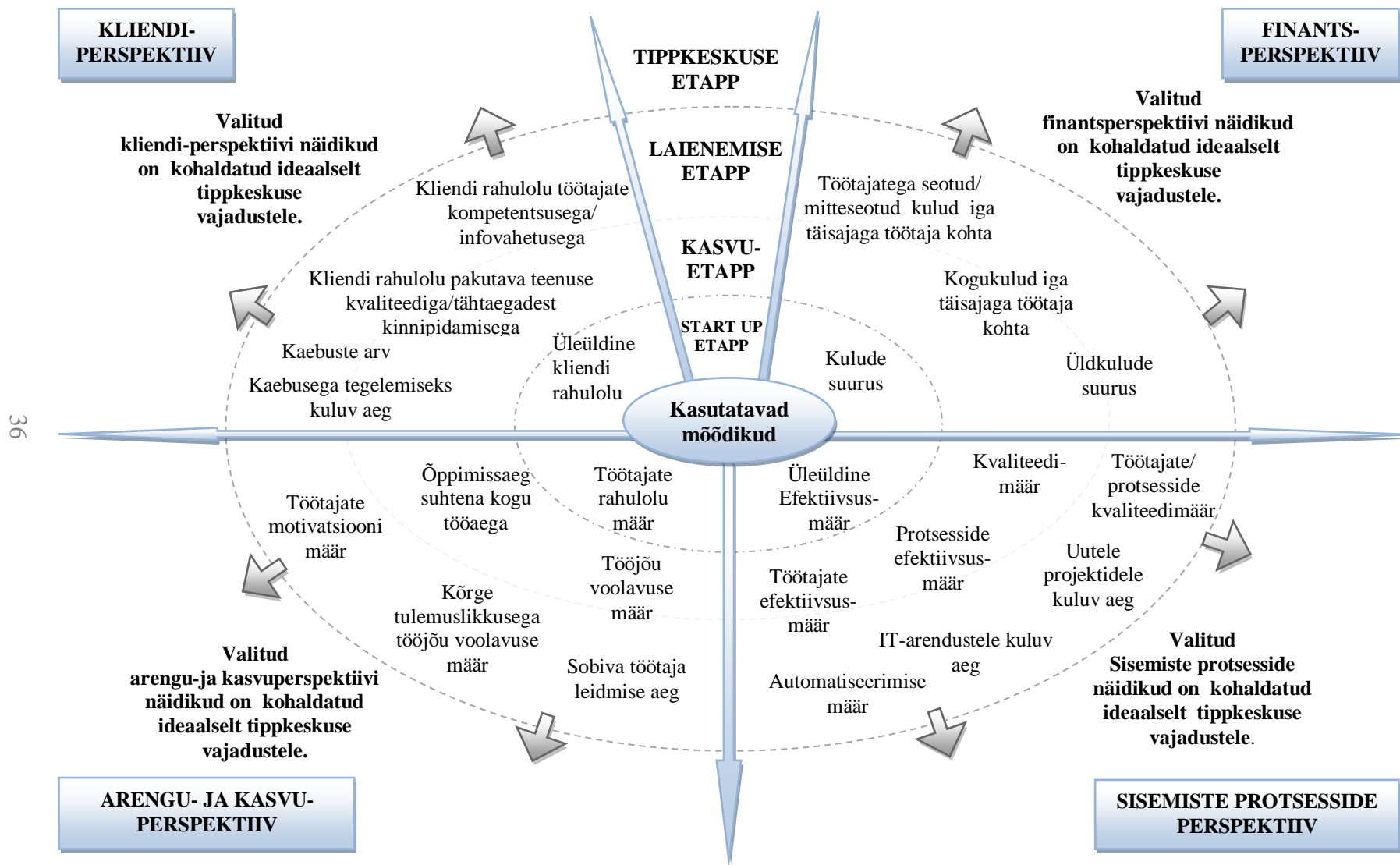
Kui varasemate etappide teenuskeskustele oli asukoha valik väga oluline, siis tippkeskuse jaoks see nii pole – asukoha valik on teisejärguline (Hogan 2011: 2). Oma teenuskeskuse edu tagamise jaoks on oluline hoopis see, et pidevalt tegeletaks oma protsesside mõõtmise ja standardiseerimisega ning uute tehnoloogiate juurutamisega (Owens 2013: 260). Kuna tippkeskuse näol on tegemist väga kompleksse organisatsiooniga, siis peab ka selle tulemuslikkuse juhtimise süsteem olema vastav. Võrreldes *start-up* etapiga peab see olema oluliselt keerulisem, et olla kohane selle vajadustega. Tippkeskuse etapiks on välja kujunenud selline näidikute komplekt, mis tagab selle, et valitud näitajad on olulised, usaldusväärsed, võrreldavad, järjepidevad, arusaadavad ning kvaliteetsed.

Eelnevalt sai välja toodud, et teenuskeskused on oma olemuselt pidevas arengus ehk teisisõnu, nende praegune olemus erineb nende lõppolekust (vt. joonis 8). Seetõttu on oluline, et teenuskeskuses pöörataks tähelepanu ka oma hetke-olukorrale ning sellele, millises arenguetapis hetkel oma tegevusega ollakse. Sellest tulenevalt peab

organisatsioon teatud aja tagant üle vaatama ka valitud indikaatorid, et toetada teenuskeskuse pidevat arengut (Carlucci 2010: 75; Schulman *et al.* 1999: 253-254). See on vajalik oma tegevuse teadlikult tulemuslikumaks muutmiseks, et osataks seada endale eesmäärke.

Varasemates töödes (Meluchova, Mateášova 2017; Fritze 2017; Hogan 2011; Marciniak 2012) toodud karakteristikute alusel paigutas autor erinevates arenguetaappides kasutatavad mõõdikud (Fritze 2017; Marr *et al.* 2004; Neely *et al.* 2005; Bangemann 2016) joonisele 9 tasakaalus tulemuskaardi perspektiive järgides. Joonise põhimõte on sama teenuskeskuse arenguetaappide karakteristikute joonisega 8, mis seisneb arengu kirjeldamisega ringi seest ringist välja poole. Varasemates töödes pole teenuskeskuste poolt kasutatavaid näidikuid väga välja toodud, mida teenuskeskused oma tegevuses kasutavad. Küll aga on välja toodud olulisemad valdkonnad, millele teenuskeskus peaks nende valimisel tähelepanu pöörama. Näiteks R. R. Ramphali käsitlese kohaselt peaks teenuskeskus eduka tegevuse tagamiseks tähelepanu pöörama kulude, aja, efektiivsuse ning kvaliteedi mõõdikutele (2011: 48).

Jooniselt 9 on näha, et teenuskeskuse poolt kasutatavad mõõdikud lähevad etapp etapilt üha keerulisemaks. Ehk teisisõnu, mida enam areneb teenuskeskus, seda enam kompleksemaks läheb ka mõõdikute süsteem. *Start-up* etapis on kasutatavad mõõdikud kõige algelisemad. Kasvu ja laienemise etappe käsitleb autor ka siin koos nende sarnasuse tõttu, kuna nende vahel on raske luua selget piiri. Autor tugines kasvu ja laienemise etappi mõõdikute välja toomisel A. K. Fritze tööle, milles oli välja toodud kahe teenuskeskuse kirjeldus ning nendes kasutatavad mõõdikud (2017: 258-266; 287-294). Autori hinnangul vastasid nende kirjeldused kasvu- ning laienemise etapis olevatele teenuskeskuste tunnustele. Tippkeskuse etapi kohta ei toonud autor joonisele 9 eraldi välja ühtegi näidikut, kuna iga tippkeskuse faasi jõudnud teenuskeskuse süsteem on kujunenud võimalikult ideaalseks, et olla kohane tippkeskuse arengule ning selle vajadustele. Seetõttu on konkreetseid näidikuid väga keeruline autori poolt välja tuua. Pigem ongi eelnevates etappides välja toodud näidikud arenenud välja tippkeskuse poolt kasutatavateks näidikuteks ning arenenud seejuures parimateks võimalikeks.



Joonis 9. Teenuskeskuse poolt jälgitavate mõõdikute jagunemine perspektiivide ning arenguetappide lõikes

Allikad: (Fritze 2017: 287-288, 293-294; Marr *et al.* 2004: 557; Neely *et al.* 2005: 1236; Bangemann 2016: 83), autori koostatud.

Loomulikult pole joonisel 9 kujutatud kõik kasutatavad näidikud, kuna teenuskeskused on erinevad ning lõplikku näidikute komplekti on raske välja tuua. Autor on püüdnud antud joonisega näidata seda, kuidas iga etapiga läheb mõõdikute süsteem üha keerulisemaks. Seejuures on oluline, et tulemuslikkuse mõõdikud kiirendaksid arengut, mitte lihtsalt ei jälgiks seda. Lisaks peaksid need näitama seda, millistes ettevõtte osades on toimunud areng ning kus oleks seda võimalik veel teha. (Maskell 1991: 37) Tulemuslikkuse mõõdikute arv võib organisatsioonides küll palju erineda, kuid parim tulemuslikkus saavutatakse üldiselt vähem kui kümne indikaatori jälgimisega (Marciniak 2013: 221). Seega on oluline, et valitavate mõõdikute arvuga ka „üle ei pingutataks”, kuna vastasel juhul on oht info ülekülluse tekkimiseks. Seega peab teenuskeskus pöörama näidikute valimisele suurt tähelepanu, et tehtaks õiged otsused.

Organisatsioon peab arenema järjepidevalt – nii ka näidikute valimisel. Näidikud saavad välja kujuneda vastavalt iga organisatsiooni vajadustele. Näiteks *start-up* etapis pole teenuskeskuse tegevus veel niivõrd kompleksne võrreldes järgmiste etappidega ning seda iseloomustavad pigem lihtsad protsessid. Seega poleks see mõeldav, et kasutataks järgmiste arenguetappide näidikuid, kuna nende kasutamine ei omaks sisulist mõtet ega aitaks neid arengus edasi. Sama on ka vastupidise olukorraga, et näiteks tippkeskuse etapis olev teenuskeskus võtaks kasutusele madamalas arengujärgus oleva teenuskeskuse näidikute komplekti. See ei toetaks selle niivõrd kõrgetasemelist tegevust ega eesmärkide seadmist. Sellest tulenevalt võib areng hoopis aeglustuda või peatuda.

Antud alapunkt käsitles teenuskeskuste tulemuslikkuse juhtimist ning hindamist. Täpsema vaatluse all olid teenuskeskuse arenguetapid ning iga arenguetappi täpsem kirjeldus ning ka näitajate kasutamine. Kokkuvõtvalt võib öelda, et iga etapiga läheb teenuskeskuse tulemuslikkuse süsteem üha keerulisemaks ning kompleksemaks, et vastata selle vajadustele. Organisatsioon tervikuna areneb koos selle tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga. Järgnevas empiirilises osas käsitletakse esmalt teenuskeskuste turgu laiemalt – analüüsitakse teenuskeskuste levikukut maailmas ning mõnevõrra ka Eestis. Seejärel on vaatluse all üks konkreetne teenuskeskus – kirjeldatakse ning analüüsitakse selle tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi ning seejärel tehakse vastavalt saadud analüüsile ettepanekuid, parandamaks seda süsteemi.

2. TEENUSKESKUSE TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE SÜSTEEMI ANALÜÜS

2.1. Ülevaade teenuskeskuste geograafilisest paiknevusest ja funktsionaalsusest

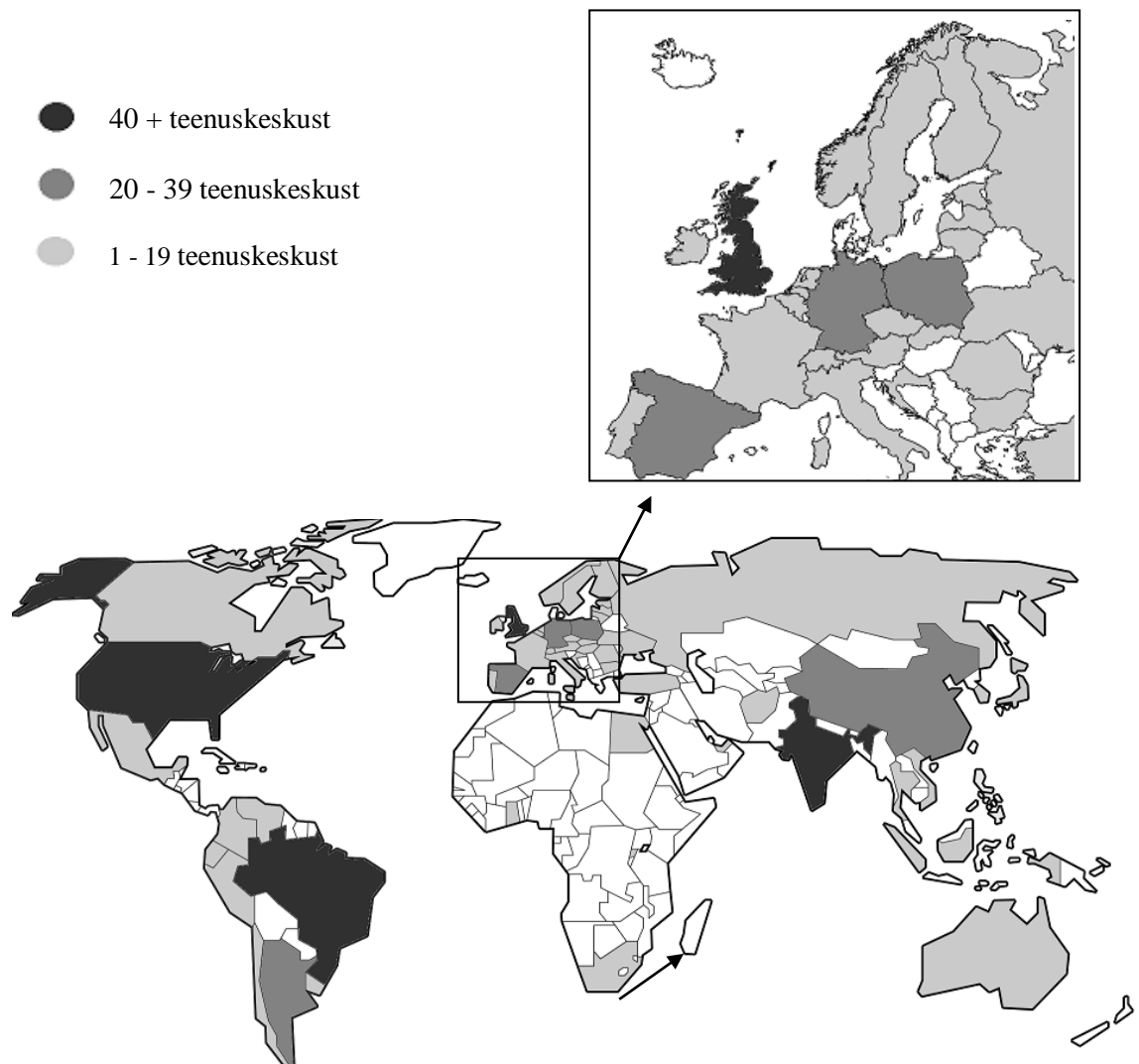
Teenuskeskuseid on üle maailma loodud väga palju – seejuures võib öelda, et igal mandril on olemas vähemalt üks teenuskeskus (vt. joonis 10). Kahjuks pole võimalik välja tuua teenuskeskuste täpset arvu, kuna nende kokku lugemine oleks väga pikk ning keeruline protsess. Seetõttu otsustatigi antud töös välja tuua ühe suurima teenuskeskuste kohta tehtava uuringu vastajate geograafilise asukoha põhjal koostatud maailmakaart, et anda ettekujutus teenuskeskuste leviku kohta. Uuring viidi läbi 2015. aastal 311 vastaja seas. Autori hinnangul kirjeldab uuringu põhjal tehtud teenuskeskuste maailmakaart hästi teenuskeskuste geograafilist jaotuvust.

Jooniselt 11 on näha, et kõige enam on uuringu põhjal teenuskeskuseid Ameerika Ühendriikides, Brasiilias, Indias ning Suurbritannias. Eesti kuulub sellisesse riikide gruppi, millel on 1-19 teenuskeskust. Teisalt on oluline meele pidada, et tegemist on valimi põhjal saadud andmetega ning tegelik teenuskeskuste arvude vahetorkord võib riikide vahel mõnevõrra erineda. Teisalt on ühe teise teenuskeskuste põhjal tehtud uuringu tulemusena selgunud, et teenuskeskused on mandritele jaotunud üsna erinevalt (SSON's Annual State...2017):

- Põhja-Ameerikas – 23%;
- Lõuna-Ameerikas – 6%;
- Euroopas – 28%;
- Aafrikas – 4%;
- Aasias 29%;
- Austraalias 10%.

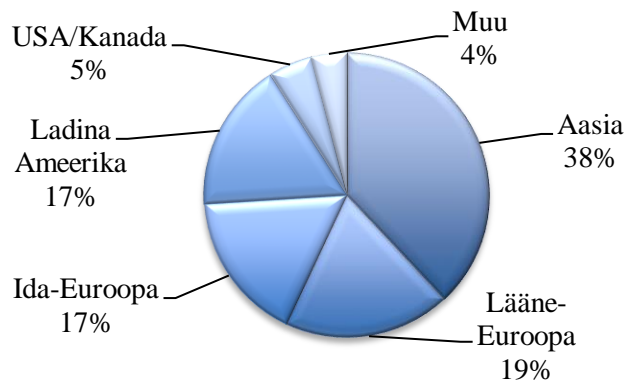
Eeltoodud uuringute tulemused on seega üsna sarnased. Kõige enam on uuringuid kõrvutades teenuskeskusi Põhja-Ameerikas, Euroopas ning Aasias. Kõige vähem on

teenuskeskusi aga Aafrikas ning Austraalias. Küll aga ilmneb antud uuringute tulemusi võrreldes erinevus Lõuna-Ameerika teenuskeskuste arvus – nimelt peaks joonise 10 põhjal olema hinnanguliselt Lõuna-Ameerikas suurem teenuskeskuste osakaal kui vaid loetelus välja toodud kuus protsenti.



Joonis 10. Teenuskeskuste levikut kirjeldav maailmakaart
Allikas: (2015 Global Shared ... 2015: 9), autori kohandused.

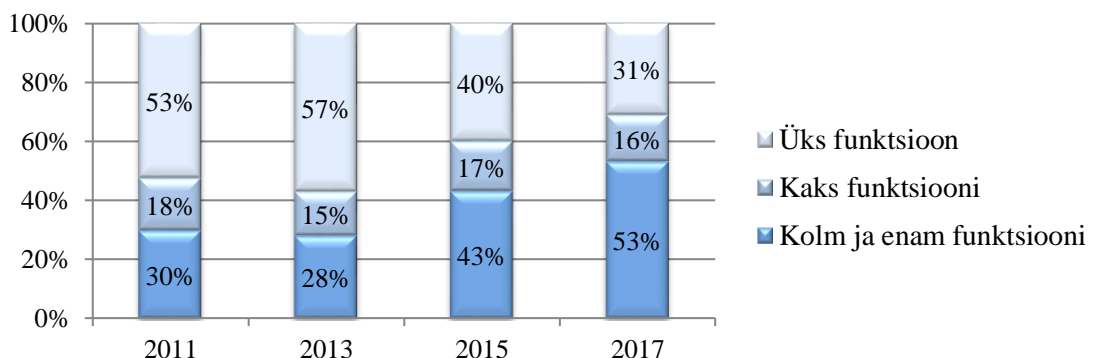
Teenuskeskuste loomise juures on oluline nende geograafiline asukoht. Seetõttu pööratakse sellele väga suurt tähelepanu, et leitaks võimalikult kuluefektiivne, kuid samas kvaliteetseid teenuseid pakkuv teenuskeskuse asukoht. Järgneval joonisel 11 on kujutatud 2015. aastal tehtud uuringus enam välja toodud regioonid, kuhu võiks uue teenuskeskuse luua või senise teenuskeskuse ümber kolida.



Joonis 11. Uuringus enam välja toodud regioonid, kuhu võiks uue teenuskeskuse luua või senise teenuskeskuse ümber kolida
Allikas: (2015 Global Shared ... 2015: 11).

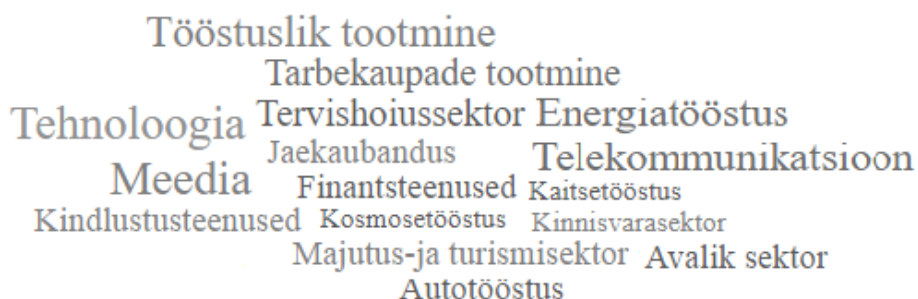
Jooniselt 11 on näha, et kõige populaarsem regioon, kuhu oma teenuskeskuse võiks luua või kolida, on Aasia. 2017. aasta andmete põhjal on Aasia maadest populaarsemateks riikideks India ning Hiina, Ida-Euroopas Poola ning Ladina-Ameerikas Mehhiko. Kõige populaarsemaks riigiks oli aga Ameerika Ühendriigid. (2017 Global Shared ... 2017: 6) Enamlevinud valikute puhul jääb silma see, et valdavalt on tegemist suuremate riikidega, mida iseloomustavad pigem madalamad tööjõukulud.

Järgnevalt on autor koostanud joonise 12, mis kirjeldab teenuskeskuste poolt teostatavate funktsioonide arvu jagunemist aastatel 2011, 2013, 2015 ning 2017. Jooniselt on näha, et aasta-aastalt on vaid üht funktsiooni täitvate teenuskeskuste osakaal vähenenud ning kolme ja enam funktsiooni teostavate teenuskeskuste arv aga suurenenud. Kaht funktsiooni pakkuvate teenuskeskuste osakaal on püsinud ühtlasel tasemel.



Joonis 12. Teenuskeskuste poolt teostatavate funktsioonide arvuline vahekord 2011-2017 aasta uuringute põhjal
Allikad: (2011 Global Shared ... 2011: 24; 2013 Global Shared ... 2013: 24; 2015 Global Shared ... 2015: 18; 2017 Global Shared ... 2017: 7), autori koostatud.

Kolmeks kõige populaarsemaks funktsiooniks on läbi aastate olnud raamatupidamine, personaliteenused (HR) ning infotehnoloogia. Mõnevõrra vähem populaarsemad funktsioonid on näiteks klienditeenindus ning hangete ja maksundusega tegelemine (2013 Global Shared ... 2013: 24; 2015 Global Shared ... 2015: 18; 2017 Global Shared ... 2017: 8). Üldiselt võib öelda, et teenuskeskused võivad täita väga erinevaid funktsioone, kuid nende peamine eesmärk on üks – tegutseda võimalikult kuluefektiivselt. Seejuures kasutavad teenuskeskuste kontseptsiooni ka väga erinevates valdkondades tegutsevad organisatsioonid (vt. joonis 13).



Joonis 13. Teenuskeskuste kontseptsiooni kasutavad enamlevinud tegevusvaldkonnad. Allikas: (2017 Global Shared ... 2017: 4), autori koostatud.

Eeltoodud joonisel 13 on välja toodud tegevusvaldkonnad, milles kasutatakse teenuskeskuste kontseptsiooni kõige enam. Seejuures on oluline välja tuua, et mida suurem on sõna, seda enam toodi seda 2017. aasta uuringus tegevusvaldkonnana välja. Kõige enam on teenuskeskuste kontseptsiooni kasutamine levinud meedia, telekommunikatsiooni ning tehnoloogiasektoris. Teisalt on näha, et tegevusvaldkonnad on väga erinevad ning ühte kindlat valdkonda on väga keeruline välja tuua. Ülemaailmsetest ning tuntud organisatsioonidest kasutavad teenuskeskuste kontseptsiooni näiteks Coca-Cola, Johnson & Johnson, Lufthansa, Marks & Spencer ning PepsiCo (The top 20 most admired ... 2017).

Ka Eestisse on oma teenuskeskuse kolinud väga mitmed organisatsioonid. Nende seas näiteks RentalWise, Danpower, Ramirent Shared Service, Viking Line ning TransferWise (Eesti tulevik ... 2015). Eeltoodute puhul on tegemist vaid väikese osaga ettevõtetest, kes on oma teenuskeskuse Eestisse kolinud. Küll aga pole paraku võimalik selle töö raames välja tuua teenuskeskuste täpset statistikat, mis näitaks, kui palju on Eestis tegelikult teenuskeskusi. Seda põhjusel, et sellekohane statistika puudub - ettevõtet registreerides ei saa tegevusvaldkonnaks valida teenuskeskust ning sellest

tulenevalt on need registreeritud eraldiseisva ettevõttena, kelle tegevusvaldkonnad võivad olla väga erinevad. Seega pole nende arvulist statistikat võimalik „tavalistest” ettevõtetest eristada.

Põhjuseid, miks teenuskeskuseid Eestisse rajatakse, on mitmeid. Üheks põhjuseks võib olla näiteks see, et Eesti asub Euroopa, Põhjamaade ning Venemaa ristumispaigas. Lisaks nähakse Eestit suhteliselt stabiilse ning ettevõtlussõbraliku majanduskeskkonnana, mida iseloomustab haritud, kvalifitseeritud ning mitme-keelse tööjõu olemasolu. Samas on Eestis ka mõnevõrra madalamad infrastruktuuri ning tegutsemiskulud (näiteks palgakulud) kui mitmetel teistel samas regioonis asuvatel riikidel. (FinanceEstonia ... 2018) Kõik eeltoodud põhjused on töö autori hinnangul asjakohased. Teisalt on Eesti puhul ka mitmeid ohte ning nõrkusi, mis pigem ei soodusta organisatsioonide teenuskeskuste kolimist või asutamist Eestisse. Selle kirjeldamiseks tuuakse välja järgnev tabel 5, mis võtab kokku Eesti teenuskeskuste turgu iseloomustavad tugevused, nõrkused, ohud ning võimalused SWOT-analüüsi näol.

Tabel 5. Eestisse teenuskeskuste kolimise või asutamise SWOT-analüüs.

<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">TUGEVUSED</div> <ul style="list-style-type: none"> • Talendikad inimesed tööturul • Kõrge tööjõu tootlikkus/kvaliteet • Ettevõtlussõbralik keskkond • Kulude madalam tase võrreldes Lääne- ning Põhja-Euroopaga ning ka teiste regioonidega. • Põhja-maadega sarnane töökultuur – kõrge efektiivsus • Varasemate investeeringute kogemused • Kõrge e-teenuste kasutamise tase 	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">NÕRKUSED</div> <ul style="list-style-type: none"> • Riigi tasandil teenuskeskuste strateegia puudumine • Piiratud tööjõud ehk tööealist elanikkonda on vähe (s.h. tööealise elanikkonna vähenemine) • Mõnevõrra kallim kui teised lähedased konkurendid regioonis • Keeleliste oskuste piiratus • Ressursside piiratus
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurentide aktiivne tegevus • Hinnasurve odavamatest Ida-Euroopa riikidest • Kiire palgatõus ning suur tööjõukulu <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">OHUD</div>	<ul style="list-style-type: none"> • Teenuskeskuste kontseptsiooni kasutamise nõudluse kasvav trend (eriti Lääne-Euroopast) • Paindliku tööaja pakkumine, suurendamaks tööjõu leidmise võimalusi (nt. tudengid) • Teenuskeskuste strateegia väljatöötamine riigi tasandil <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">VÕIMALUSED</div>

Allikas: (Treasury & Shared ... 2013: 38), autori täiendused.

Eeltoodud tabelist 5 on näha, et tugevusi ning nõrkusi on välja toodud mõnevõrra rohkem kui võimalusi ning ohtusid. Teenuskeskuste loomise eelduseks on see, et kõik tehakse võimalikult kuluefektiivselt. Autori hinnangul võibki Eesti puhul teenuskeskuste siia kolimise peamiseks piiranguks saada kiire palgatõus ning sellest tulenevalt suurenevad tööjõukulud. Ning kuna otsitakse võimalusi tugiteenuste võimalikult madalate kulude saavutamiseks, võibki Eesti jääda konkurentsivõimeline madalamat hinda pakkuvate Ida-Euroopa riikidega alla. Küll aga näeb autor ühe olulisima tugevusena tööjõu kõrget kvaliteeti, mis seisneb nende hariduses ning kvalifikatsioonis. Paraku on Eesti suurimaks nõrkuseks aga vananev rahvastik, mis väljendub ka tööealise elanikkonna vähenemises. Pikas perspektiivis avaldab see kindlasti mõju ka teenuskeskuste Eestisse rajamisele. Samas on teenuskeskuste töös võimalik töötajatele pakkuda paindlikku tööaega – sellest tulenevalt on võimalik laiendada inimeste arvu, kes võiksid teenuskeskustes töötada (näiteks tudengid kooli kõrvalt).

Eeltoodud alapunkt kirjeldas mõnevõrra lähemalt teenuskeskuste levikut maailmas. Lisaks toodi välja ka peamised põhjused, miks teenuskeskused võidakse Eestisse asutada või kolida. Viimaks toodi välja ka teenuskeskuste kohta käiv SWOT-analüüs, kirjeldamaks Eesti turu tugevusi, nõrkusi, ohtusid ning võimalusi. Järgnevas alapunktis on aga vaatluse all üks konkreetne Eestis tegutsev teenuskeskus.

2.2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteem analüüsitava teenuskeskuses

2.2.1. Juhtumianalüüsi osa metoodika

Esmalt kirjeldatakse empiirilise osa metoodikat, mille läbi analüüsiti ühe teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi. Organisatsioonist parema ülevaate saamiseks analüüsiti esmalt erinevaid sisemisi dokumente ning viidi läbi osalusvaatlus. Peamiseks sisemiseks dokumendiks, mida analüüsiti, oli teenuse kvaliteedi leping (ingl. *Service level agreement, SLA*), mis andis väga olulist informatsiooni teenuskeskuse töö kohta. Lisaks sai autor uurida ka üldist kvaliteedi juhendit, mis on mõeldud kõigile teenuskeskuse töötajatele. Osalusvaatluse käigus õppis autor aga lähemalt tundma organisatsiooni üldist töökorraldust ning erinevate juhtimistasandite tegevust. Seejärel viidi vaadeldavas teenuskeskuses läbi ka intervjuud, mille küsimustikud koostati

toetudes suuresti teoreetilises osas välja toodud erinevatele teadustöödele. Lisaks tugineti konkreetse teenuskeskuse erinevate juhtimistasandite töötajate vastutusaladele, mida oli autoril võimalik tänu osalusvaatlusele enne küsimustike koostamist mõnevõrra lähemalt tundma õppida. Sellest tulenevalt oli võimalik küsimustikke ka erinevate ametipositsioonide töötajate puhul mõnevõrra varieerida (vt. lisad 1-3). Kõige pikem intervjuu viidi läbi kvaliteedijuhiga, kelle vastutusalala ning seotus tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi ning selle üles ehitamisega on kõige suurem.

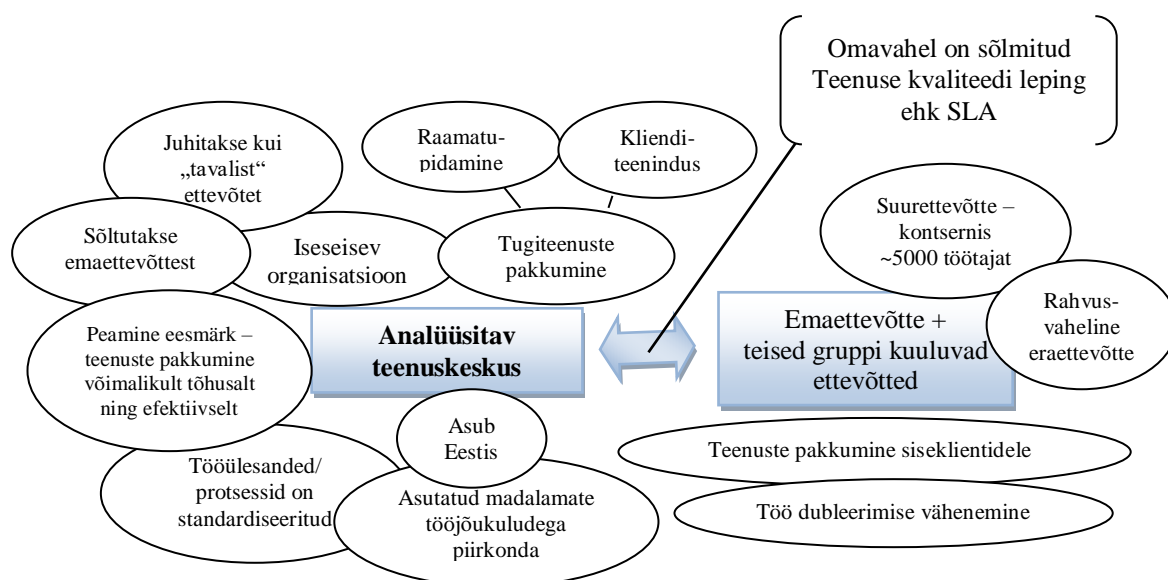
Kokku viidi organisatsioonis läbi 10 intervjuud, millest kaks olid läbi viidud tippjuhtkonna tasandi inimestega. Esimene intervjuu viidi läbi kvaliteedijuhiga, kelle küsimustik oli jagatud kolme teema valdkonda. Esmalt küsiti üldisi küsimusi, et saada üldpilt ettevõttest tervikuna (näiteks peamiste huvigruppide, eesmärkide ning informatsiooni liikumise kohta). Teiseks teemavaldkonnaks olid suhted emaettevõttega – täpsemalt küsimused teenuslepingu kohta emaettevõtte ning teenuskeskuse vahel ning viimaseks kõige suuremaks teemablokiks oli tulemuslikkuse juhtimine ning hindamine. (vt. lisa 1) Personali arendusjuhi intervjuu küsimustik koosnes aga valdavalt töötajatega seotud küsimusest, mis olid koostatud just tulemuslikkuse hindamise ning juhtimise teema valdkonnast lähtuvalt (vt. lisa 2). Intervjuud viidi läbi ka kesktasandi ning esmatasandi juhtidega - nelja osakonna ning meeskonna juhiga. Eelnimetatud kahe tasandi küsimused olid ühesugused, kuna nende seotus tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga on autori hinnangul suhteliselt sarnane (vt. lisa 3).

Lisaks intervjuude kvalitatiivsele analüüsile teostas autor ka töötajate seas läbi viidud küsitluse põhjal kvantitatiivse analüüsi, mille tulemused olid toetavaks materjaliks läbi viidud intervjuudele ning dokumentide analüüsile. Töötajate küsimustik töötati sarnaselt intervjuude küsimustikele välja tuginedes teoreetilises osas välja toodud erinevatele teadustöödele ning osalusvaatlusele (vt. lisa 4). Küsitlusele vastas 51% teenuskeskuse ~150 töötajast. Autor teisendas kvalitatiivsed vastused kvantitatiivsele kujule, et vastuste põhjal oleks võimalik teostada ka arvulist analüüsi. Vastused teisendati nelja-pallisele skaalale, mille väärtused olid vastavalt 1 - üldse ei nõustu, 2 - pigem ei nõustu, 3 - pigem nõustun ja 4 - nõustun täielikult. Vastused “ei oska öelda” jättis autor analüüsist välja. Järgnevalt kirjeldatakse mõnevõrra lähemalt analüüsitavat teenuskeskust.

2.2.2. Analüüsitava teenuskeskuse üldiseloostus

Antud alapunktis kirjeldatakse lähemalt analüüsivat teenuskeskust. Paremaks ning selgemaks teenuskeskuse kirjeldamiseks on autor koostanud joonise 14, mis kirjeldab selle olulisemaid tunnuseid, mis viitavad sellele, et tegemist on klassikalise teenuskeskusega (vt. lk 9 tabel 1). Vaadeldava teenuskeskuse põhitegevusalaks on finants- ning klienditeenindusteenuste pakkumine oma emaettevõttele ning teistele gruppi kuuluvatele ettevõtetele. Ehk teisisõnu, oma tegevuses ollakse keskendunud tugiteenuste pakkumisele. Tänu erinevate gruppi kuuluvate ettevõtete tugifunktsioonide viimisele teenuskeskusesse on vähenenud ka teostatavate tööloikude dubleerimine.

Emaettevõtte on suur rahvusvaheline ettevõtte, mille kontserni kuulub ligikaudu 5000 töötajat. Kontsernile teenuseid pakkuva teenuskeskuse näol on aga tegemist iseseisva erasektori organisatsiooniga, mida juhitakse kui tavalist ettevõtet. Küll aga ollakse suurel määral sõltuvad emaettevõtte poolt tehtavatest otsustest, mistõttu ei saa öelda, et tegemist oleks täiesti autonoomse äriüksusega. Teenuskeskuse asukoha valikule on emaettevõtte poolt olulist tähelepanu pööratud – nimelt on analüüsiv teenuskeskus asutatud Eestisse, kus on pigem madalamad tööjõukulud. Teisalt on antud teenuskeskuse loomise juures arvestatud ka tööjõu leidmise lihtsusega – teenuskeskus on rajatud piirkonda, kus peaks vajalik tööjõud olema lihtsamini leitav.



Joonis 14. Analüüsitava teenuskeskuse üldiseloostus (autori koostatud).

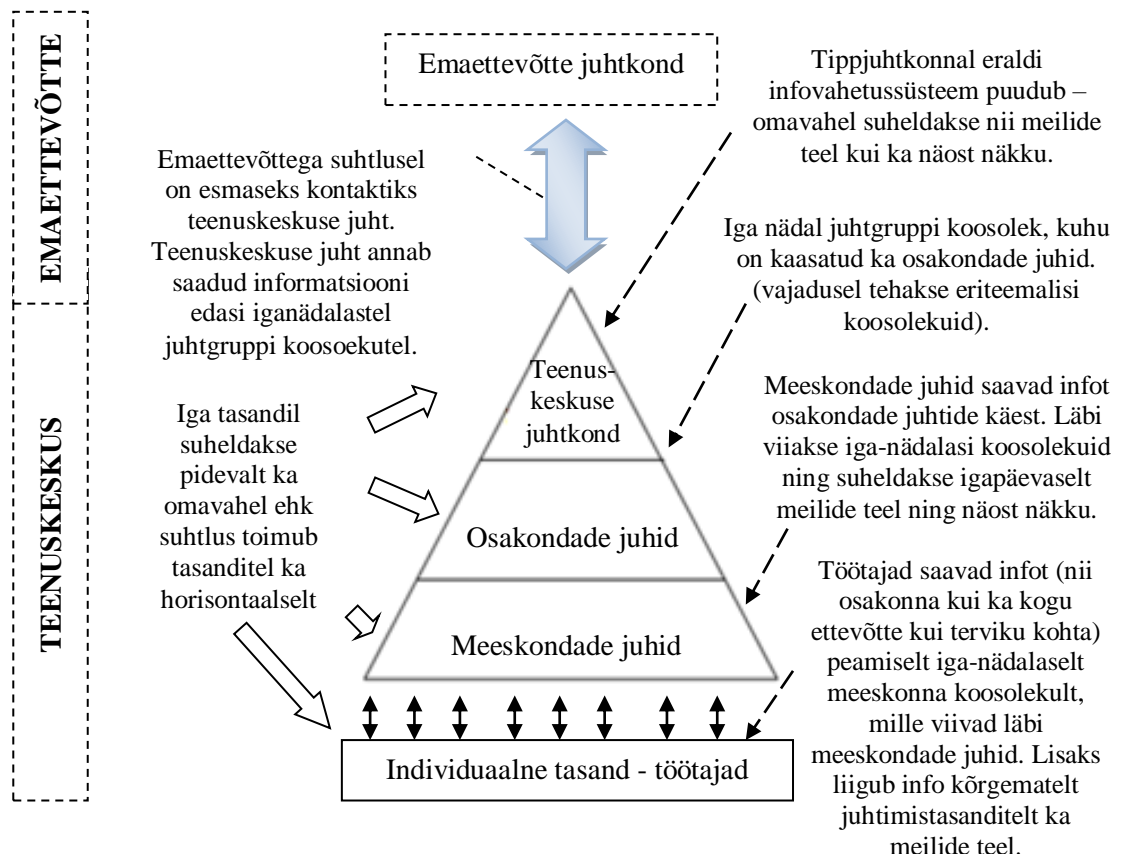
Teenuskeskuste üheks peamiseks eesmärgiks on teooria kohaselt teenuste pakkumine võimalikult tõhusalt ning efektiivselt. Intervjuudest tiptasandi juhtidega selgus, et ka vaadeldav teenuskeskus peab antud eesmärgi üheks peamiseks eesmärgiks. Alameesmärkidenä viib välja tuua kulude üha madalama taseme saavutamise ning seeläbi üha tulemuslikuma töö tegemise. Teisalt toodi välja ka seda, et kuna suuresti ollakse sõltuvad emaettevõttest, siis eesmärkide kujundamisel võetakse arvesse ka selle soove ning vajadusi.

Teooria kohaselt iseloomustab teenuskeskuse tööd standardiseerimine. Ka vaadeldavas teenuskeskuses pööratakse standardiseerimisele väga suurt tähelepanu – standardiseeritakse nii suuri protsesse kui ka väiksemaid tööloike, püüdes pidevalt leida viise nende efektiivsemaks ning lihtsamaks teostamiseks. Iga protsessi ning tööloigu jaoks on olemas eraldi juhendid ja standardid, mille peavad koostama vastutavad osakonnad/meeskonnad. Vähemalt kord aastas vaadatakse juhendid üle, et kontrollida nende sisu vastavust tegelikule olukorrale. Standardiseerimise vajadus tuleneb ka järgnevalt mõnevõrra lähemalt kirjeldatavast teenuse kvaliteedi lepingust.

Teenuskeskuse ning emaettevõtte vahel on sõlmitud teenuse kvaliteedi leping (ingl. *Service level agreement, SLA*), mis mõjutab teenuskeskuse tööd. Leping kujuneb välja koostöös emaettevõttega ning seejuures on see hästi standardiseeritud. Leping hõlmab nii ettevõtet kui tervikut kui ka selle osakondi ning protsesse. Iga osakonna ning protsessi kohta käivad lepingupunktid küll erinevad mõnevõrra, kuid üldiselt on kolmeks olulisemaks valdkonnaks kvaliteet, efektiivsus ning täpsus/ajalisus.

Järgnevalt tuuakse välja mõnevõrra lähemalt ka organisatsiooni ülesehitus ning analüüsitakse informatsiooni liikumist selle erinevate juhtimistasemete vahel (vt. joonis 15). Nagu eelnevalt sai välja toodud, sõltutakse oma tegevuses suurel määral ka emaettevõttest ning sellest tulenevalt on see joonisel 15 ka ühe tasandina välja toodud. Teenuskeskuse siseselt võib tasandeid välja tuua aga kolm – tiptasand ehk teenuskeskuse juhtkond, kesktaasand ehk osakondade juhid ning esmatasand ehk meeskondade juhid. Teenuskeskus on osakondadeks jaotatud vastavalt teostatavatele funktsioonidele (raamatupidamisüksused ning klienditeenindusüksused) ning osakonnad meeskondadeks jaotatud aga vastavalt nende spetsiifilisematele tööülesannetele.

Informatsiooni all mõeldakse antud töös igasugust infot, sealhulgas ka tulemuslikkusega seonduvat. Viimastel aastatel räägitakse erinevatel juhtimistasanditel üha enam tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi toimima saamisest. Info liikumine on tihedalt seotud ka tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga – süsteemi toimimise jaoks on oluline tagada info pidev ning kvaliteetne liikumine. Kõige enam liigub tasandite vahel informatsioon näost näkku suhtluse teel iganädalaste koosolekute käigus. Kuna teenuskeskuse kontori puhul on tegemist avatud kontoriga, siis töötajate vahel liigub info igapäevaselt lisaks ettevõttesisesele *Skype*’ile ning meilidele ka näost näkku.



Joonis 15. Informatsiooni liikumine teenuskeskuses ning teenuskeskuse ja emaettevõtte vahel (autori koostatud intervjuude ning osalusvaatluse põhjal).

Järgnevalt keskendutakse uuritava teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemile, andes sellest esmalt ülevaade. Üha enam räägitakse vaadeldavas organisatsioonis tulemuslikkusest ning tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi toimima saamisest. Teenuskeskuses tunnetatakse emaettevõtte poolt pidevat survet olla oma tegevuses üha tulemuslikum ning seetõttu püütaksegi ka oma tulemuslikkuse süsteemi jõudsalt arendada. Üldises plaanis on teenuskeskuse juhtkond rahul

teenuskeskuse tulemuslikkusega, aga kuna ettevõttel puudub hetkel korralikult toimiv tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteem, siis puuduvad ettevõttel ka objektiivsed näidikud, millele toetuda, et anda hinnanguid oma tegelikule tulemuslikkusele.

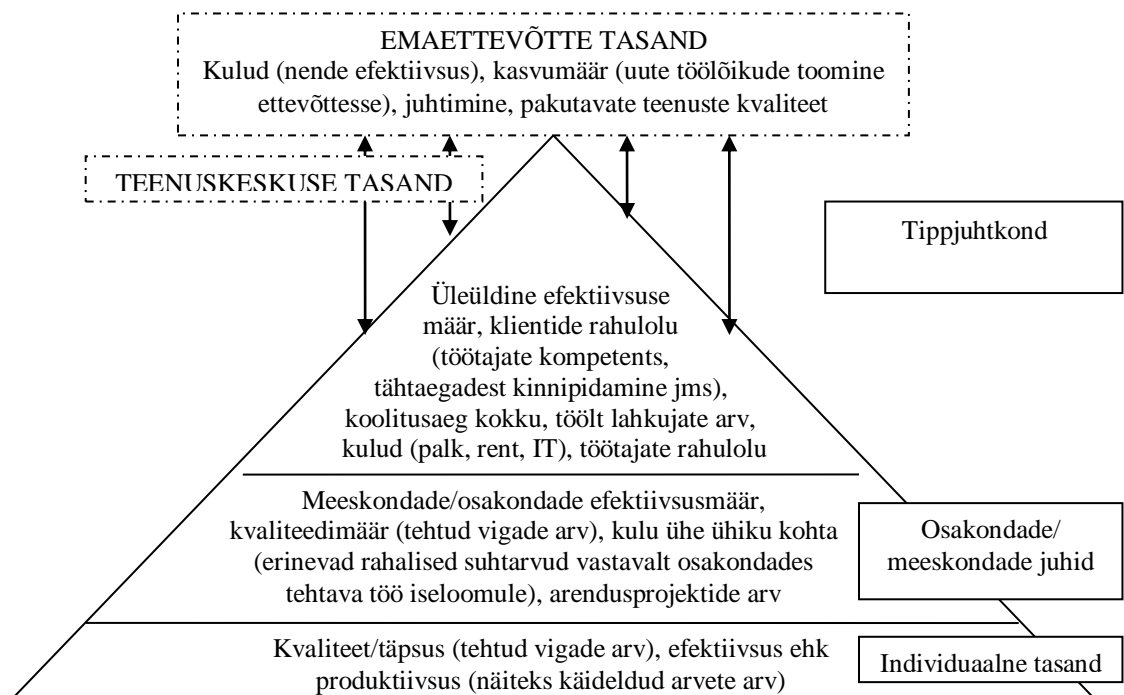
„Meil pole korralikult toimivat tulemuslikkuse süsteemi, millele toetuda, et tulemuslikkusele objektiivset hinnangut anda. Tulemuslikkus põhineb hetkel üksikutel lōikudel.” - kvaliteedijuht (tipptasand)

Süsteemi arendamisega on tihedamalt tegeletud viimasel aastal ning selle loomisesse on kaasatud kogu organisatsioon. Üldises plaanis võib öelda, et tegemist on veel väga arengujärgus süsteemiga, mille täiustamise ning parendamise mõte on omaseks saanud just teenuskeskuse juhtgrupile (teenuskeskuse tipp, osakonna- ning meeskonna juhtidele).

Üheks oluliseks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi osaks on eesmärkide seadmine. Hetkel ollakse vaadeldavas teenuskeskuses keskendunud lühiajalistele eesmärkidele ning pikaajalised eesmärgid ning strateegiad on jäänud pigem tahaplaanile, kuid nendega loodetakse hakata tegelema lähiajal. Lühiajalisteks eesmärkides ongi tulemuslikkuse hindamiseks püstitatud erinevate eesmärkide täitmine – seda nii kogu organisatsiooni, osakondade kui ka individuaalsel tasandil. Tulemuslikkuse hindamist ning mõõtmist viiakse organisatsioonis läbi kaks korda aastas ning ka kasutatavd näidikud vaadatakse sellise perioodilisusega ettevõttes üle.

Teooria kohaselt ollakse teenuskeskusena suurel määral sõltuvad emaettevõttest ning seda ka näitajate valikul –see tuleneb teenuse kvaliteedi lepingust ehk SLA-st. Üldiselt võib öelda, et SLA-st tulenevad mõõdikud, mida hakatakse kogu ettevõtte kui terviku kohta mõõtma, millest omakorda kujunevad välja ka individuaalsed mõõdikud. Ehk teisisõnu, teenuskeskuse poolt valitud mõõdikud peavad omavahel kokku minema teenuse kvaliteedi lepingus välja toodud tulemuslikkuse valdkondadega. Näitajaid kasutatakse ettevõttes nii üleüldiselt kogu organisatsiooni kohta, osakondade/meeskondade kui ka individuaalsel tasandil (vt. joonis 16). Näitajaid vaadeldakse nii igakuiselt, kvartalipõhiselt kui ka aasta lõikes. Küll aga pole see kõik

veel väga regulaarseks kujunenud ning põhjuseks on siinkohal see, et tulemuslikkuse süsteem on veel alles välja töötamisel.



Joonis 16. Vaadeldavas teenuskeskuses kasutatavad näidikud tasandite lõikes ning emaettevõtte jaoks olulised tulemuslikkuse valdkonnad (autori koostatud sisemiste dokumentide ning intervjuude põhjal).

Osakondade ning meeskondade tasandi näidikute valimisel annavad osakondade ning meeskondade juhid sisendi, mida hakatakse üldse mõõtma. Tippjuhtkonna sõnul on nemad need, kes tunnevad oma osakonna/meeskonna tööd kõige paremini ning sellest tulenevalt peaksid oskama ka kõige paremini näitajaid valida. Töötajate arvamusega aga arvestatakse nende näitajate eesmärgiliste numbrite paika panemisel (kas ja kuidas oleksid nende tööloigud tehtavad). Lisaks peavad valitavad näidikud olema kooskõlas ka ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, mis oleksid omakorda kooskõlas emaettevõtte soovidega. Emaettevõtte jaoks on olulisemateks näidikute valdkondadeks kulud (nende efektiivsus), kasvumäär (uute tööloigude toomine ettevõttesse), juhtimine ning pakutavate teenuste kvaliteet. Näidikutest saadavad tulemused peaksidki teenuskeskuse juhtkonna arvates näitama seda, kuidas oma strateegilisi eesmärke täidetakse. Paraku pole ettevõttel strateegia ning pika-ajalised eesmärgid veel päris paigas ning sellest tulenevalt näidikuid ei valita. Kuid nagu teoorias selgus, on mõõdikute puudulik kooskõlastamine strateegia ning eesmärkidega üks peamisi vigu, mida tulemuslikkuse

juhtimise ning hindamise süsteemi juures tehakse (Ittner, Larcker 2003: 90-91). Sellest tulenevalt pole vaadeldavas ettevõttes strateegiaga omavahel ühendatud ka osakondade, meeskondade ega ka töötajate individuaalseid eesmärgid.

Üheks oluliseks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi osaks on ettevõttes ka tulemustasude süsteem, mis peab teooria kohaselt olema kooskõlas tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemiga. Vaadeldavas ettevõttes näeb tulemustasude süsteem ette igale töötajale tulemuskaardi koostamist, mis hõlmab endas erinevate eesmärkide seadmist (vt. tabel 6). Eesmärgid jagunevad isiklikeks, meeskondlikeks ning ettevõtte ülesteks eesmärkideks, mida hinnatakse kõiki kaks korda aastas ning vastavalt sellise sagedusega makstakse ka preemiaid. Nii eesmärgid ise kui ka nende osakaalud võivad tulenevalt tööde iseloomust osakonniti/meeskonniti ka erineda.

Tabel 6. Töötajate tulemustasu kujunemise üldine jaotus.

Töötaja tulemustasu kujunemine	Ettevõtte ülesed eesmärgid	Ettevõtte üldine efektiivsus
		Teostatavate projektide edukus
	Osakonna/meeskonnapõhised eesmärgid	Projektides osalemine
	Isiklikud eesmärgid	Täpsus ehk ajalisus
		Efektiivsus
		Kvaliteet

Allikas: Autori koostatud sisedokumentidele tuginedes.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kogu tulemustasude süsteem on üles ehitatud kvantitatiivsetele näitajatele. Töötajate tulemuskaartidel on ka ettevõtte eesmärkide osa, mida ise töötaja otseselt mõjutada ei saa. Isiklike mõõdikute puhul on jaotus järgnev – tulemustasu komponendid moodustavad töö ajalisus ehk täpsus, efektiivsus ehk produktiivsus ning kvaliteet. Osakondades ning meeskondades toimub töötajate omavaheline võrdlemine erinevalt – nimelt, mõnes võrreldakse töötajaid rohkem, mõnes vähem ning osades ei võrrelda töötajaid üldse ning kogu hindamine toimub meeskonnapõhiselt. Ehk siinkohal mängivad olulist rolli ka konkreetsed meeskonnad ning nendes tehtavad tööülesanded. Mõningaid tööülesandeid pole võimalik võrrelda ning sellest tulenevalt töötajaid ei võrreldagi. Teisalt, mõnes meeskonnas tehakse mitme

töötaja poolt samu tööülesandeid ning seetõttu on neid võimalik ka omavahel võrrelda. Üks osakonna juht tõi välja, et väga palju mõju avaldavad inimeste iseloomuomadused – mõned on juba loomult kiiremad ja suudavad suurt pilti lihtsamini näha, teised jälle aeglasemad ning teevad sama tööd sellest tulenevalt vaevalisemalt.

Antud alapunktis kirjeldati vaadeldavat teenuskeskust ning selle tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi mõnevõrra lähemalt. Järgnevalt analüüsitakse aga eraldi iga tasandi vaadet tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemile.

2.2.3. Erinevate tasandite vaade tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemile

Tulemuslikkuse hindamist peetakse ettevõttes oluliseks – see selgus nii erinevate tasemete juhtide intervjuu vastustes kui ka kõigi töötajate seas läbi viidud küsitluse tulemusena. Järgnevalt analüüsib autor aga iga tasandi hinnangut tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemile lähemalt. Analüüsitavateks tasanditeks on:

- tippjuhtkonna tasand;
- osakondade ja meeskondade tasand;
- individuaalne ehk töötajate tasand.

Teenuskeskuse tippjuhtkonna tasand. Esmalt analüüsib autor mõnevõrra tippjuhtkonna arvamust info liikumise osas. Nii kvaliteedi- kui ka personali arendusjuhi poolt toodi välja, et alt üles tasandeid pidi liigub informatsioon pigem hästi. Info liikumine on süsteemne ning korrapärane, kuna iga nädal toimub juhtkonna koosolek, kus osalevad ka osakondade juhid ning kogu vajalik informatsioon juhtimiseks saadakse selle kaudu nende hinnangul kätte. Küll aga esineb vahepeal mõningaid probleeme emaettevõttelt informatsiooni saamisega - toodi välja, et informatsioon, mis emaettevõttelt saadakse, võiks olla selgem ning täpsem. Nagu teoorias välja toodud esineb selline probleem sageli emaettevõtte ning teenuskeskuse vahelise keelebarjääri ning erineva ärikultuuriruumi tõttu, millest tulenevalt võidakse üksteist valesti mõista (vt. lk 20). Sellest tulenevalt peaks informatsiooni liikumisele ning selle parendamisele autori hinnangul suuremat tähelepanu pöörama.

Tulemuslikkuse hindamist organisatsioonides läbi enamasti üks või kaks korda aastas (DeNisi, Pritchard 2006: 254) – vaadeldavas ettevõttes tehakse seda kaks korda aastas. Tippjuhtkonna intervjueeritavate arvates on see paraja vahemikuga perioodilisuses, viimaks ellu seatud eesmärgid kõigil tasanditel. Tippjuhtkonna hinnangul on oluline, et töötajate isiklikud eesmärgid peegeldaksid ettevõtte kui terviku eesmärke. Ehk oluline on strateegia üle kandmine kõigile töötajatele. Küll aga ei ole ettevõtte tippjuhtkond kindel, kuivõrd jõuab tulemuslikkuse süsteemi arendamise mõte kõigi töötajateni. Tegelikult nähakse selles nii töötajate kui ka kogu ettevõtte arengule väga olulist rolli. Soovitakse, et töötajad teaksid, et kõik on selles osalised ning panustaksid selle arengusse – mõeldes kaasa ning tehes parendusettepanekuid. Juhtkond on teinud tähelepaneku, et ettepanekuid osatakse töötajate poolt teha sageli alles siis, kui mingi asi on juba läbi viidud. „Päris nullist” ei osata sageli parendusi välja pakkuda. Sellest tulenevalt viiakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemis muudatused sisse ning alles seejärel saadakse töötajatelt tagasisidet selle kohta.

Osakondade juhtkonna tasand. Sarnaselt tippjuhtkonnaga tunnetatakse, et info vahetamine emaettevõtte juhtkonnaga on hetkel teataval määral lünklik. Samas tunnetatakse sama probleemi ka teenuskeskuse tippjuhtkonnaga. Ehk sellest võib välja lugeda, et kui tippjuhtkonna jaoks on iganädalane koosolek osakonna juhtidega piisavaks peamiseks info vahetamise kanaliks, siis osakonnajuhid tunnetavad, et osa vajalikust informatsioonist jääb siiski saamata. Veel toodi intervjuudes välja, et infokillukesi tuleb piisavalt, kuid need tulevad sageli koos konkreetsete juhisteta. Ehk kokkuvõtvalt võiks öelda, et madalama astme juhid sooviksid selgemaid juhiseid.

Osakonna juhtide hinnangul on tulemuslikkuse hindamise sagedus paraja vahemikuga ning sellest tulenevalt on võimalik püstitada elluviidavaid eesmärke oma osakondadele. Küll aga tunnetatakse seda, et mõneti on neid üksi jäetud just sobivate näitajate valikul seatud eesmärkide täitmise toetamiseks – nimelt, puuduvad täpsemad juhised, kuidas näitajaid peaks valima. Lisaks puudub tagasiside valitud näitajate kohta – kas need on sobivad ning ettevõtte eesmärkidega kooskõlas. Teisalt on osakonnajuhtide arvates positiivne see, et näidikute valimisel ning eesmärkide seadmisel arvestatakse nende arvamusega olulisel määral.

„Tulemuslikkuse näidikute valimisel võetakse osakonna-ning tiimijuhtide arvamust väga palju kuulda, aga tundub, et seda ei osata vedada ja ühtselt kokku panna. Kõik meeskonna ja osakonna juhid on nagu omapäi.” – osakonnajuht (kesktasand)

Osakonnajuhid tõid välja, et kuna hetkel pole ettevõtte ülesed näitajad ning eesmärgid veel paigas, siis seetõttu on keeruline aru saada, mida soovitakse mõõta ja mis täpselt näitab tulemuslikkust. Teisalt tunnetatakse, et praegune süsteem annab osakonna tööst üldjoontes üsna hea vaate. Seda suuresti seetõttu, et osakonnasiseselt pannakse näidikud ise paika. Autori hinnangul võib siin teooriast tulenevalt tekkida aga see oht, et kasutatavad mõõdikud võivad kaotada oma usaldusväärsuse ning võrreldavuse (Ittner, Larcker 2003: 92) – seda põhjusel, et osakondade lõikes kasutatakse erinevaid meetodeid mõõdikute valimiseks ning hindamiseks. See probleem tuleneb autori hinnangul sellest, et organisatsioonisiselt puuduvad selleks ühtsed alused ning juhendid.

Küll aga tuntakse puudust koostööst tippjuhtkonnaga, et saada aimu, kuidas valitud näidikud avaldavad mõju ettevõttele kui tervikule. Ehk teisisõnu, puudu jääb just sellest aru saamisest, kas valitud näitajad on üldiste eesmärkidega kooskõlas. Samas tunnetatakse, et kõik valitud näitajad pole ka piisavad, kuna need ei kata kõiki vajalikke tööloike. Sellest tulenevalt soovitakse rohkem nõuandeid, kuidas näitajaid peaks valima. Lisaks soovitaks mõningatel juhtudel rakendada ka rohkem individuaalseid mõõdikuid, kuna tunnetatakse, et hetkel on tulemuslikkuse info liiga koondatud. Teooria kohaselt on ka see üheks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutamise puuduseks (Waal, Kourtit 2013: 453, 455). Samas mõistetakse organisatsiooni siseselt, et hetkel kasutusel olevate programmide ning majas tehtavate äärmiselt erinevate tööülesannete tõttu võib näidikute individuaalsemaks muutmine olla liiga keeruline ning aeganõudev.

Osakondade tööd on näitajate põhjal väga keeruline võrrelda, kuna tegeletakse väga erinevate tööülesannetega, kuid mingil määral seda siiski püütakse teha ning seda läbi efektiivsuse, tehtavate tööde mahtude/mitmekesisuse ning arendusprojektide võrdlemise. Osakonnajuhtide poolt toodi välja, et selline võrdlemine on tegelikult hea, kuna see tekitab positiivset konkurentsi. Nähes, mida teised on saavutanud, püütakse ka ise paremad olla. Hetkel on selliste edulugude kajastamine vähene ning seda võiks osakonna juhtide hinnangul rohkem olla. Teisalt toodi välja, et kui keegi teeb midagi

hästi, siis on vahetevahel tunda ka kadedust. See läheb kokku ka teoorias välja tooduga, mille kohaselt toob süsteemi kasutamine kaasa organisatsioonisisese konkurentsi suurenemise (Neely, Bourne 2000: 5; Waal, Kourtit 2013: 453). Sellest tulenevalt peaks püüdma autori hinnangul organisatsioonis sellist suhtumist muuta, kuna organisatsioonisiselt peaks ennast tuntama siiski tervikuna.

Teenuskeskuse meeskondade juhtkonna tasand. Meeskondade juhid on üldjuhul rahul saadava infoga, mis tuleneb otse osakonnajuhtidelt. Küll aga toodi välja seda, et vajalik info jõuab nendeni sageli ringiga – ehk teiste kanalite kaudu kui osakonna juhilt. Üldiselt võib aga öelda, et autori hinnangul on meeskondade juhid kõrgematelt tasanditelt saadava infoga rohkem rahul kui osakonnajuhid. Autori arvates sõltub rahulolu aga ka sellest, kes on osakonna juhiks ning kuidas saadavat infot allapoole jagatakse. Samas toodi välja, et olulist rolli mängib ka juhi iseloom ehk see, kui sotsiaalne juht ise „maja peal on” (näiteks erinevates projektides osalemisega).

Üldises plaanis ollakse meeskonnajuhtide poolt tulemuslikkuse hindamise sagedusega rahul, kuid vaid üks meeskonna juht tõi välja, et hindamine võiks toimuda väiksema sageduse tagant (nt. korra aastas). Seda põhjusel, et eesmärgid saavad sageli liiga hilja paika. Lisaks oleks sellise intervalliga mõõtmist tehes võimalik paika panna suuremad eesmärgid ning töötajate seisukohalt oleks ka eesmärkide täitmine mõnevõrra tuntavam ning märgatavam. Osakondade juhtide poolt rõhutati aga seda, et iga meeskonna juht peaks näitajaid jälgima ka tihedamalt, kui on hindamise periood. Seda põhjusel, et aru saada, kas oma tegevusega ollakse järje peal ning eesmärgid suudetakse ikka täita.

Autor uuris ka kõigi tasemete (tippjuhtkonna, osakonna ning meeskonna) intervjueeritavate käest, missugused märksõnad seostuvad neil nende organisatsiooni tulemuslikkuse süsteemiga (vt. joonis 17). Mida suurem on joonisel sõna, seda rohkem seda intervjueeritavate poolt välja toodi.



Joonis 17. Teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kirjeldavad märksõnad (autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal).

Kõige enam kasutati süsteemi kirjeldamiseks märksõnu – süsteemitu, arengujäärgus ning lootustandev. Ka sellest on näha, et süsteem on alles „lapsekingades” ning vajab veel tööd, et saada kohaseks organisatsiooni vajadustega. Kokkuvõtlikult võib öelda, et kõigil tasanditel praeguse tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemile sarnane hinnang, rõhudes peamiselt selle süsteemitusele.

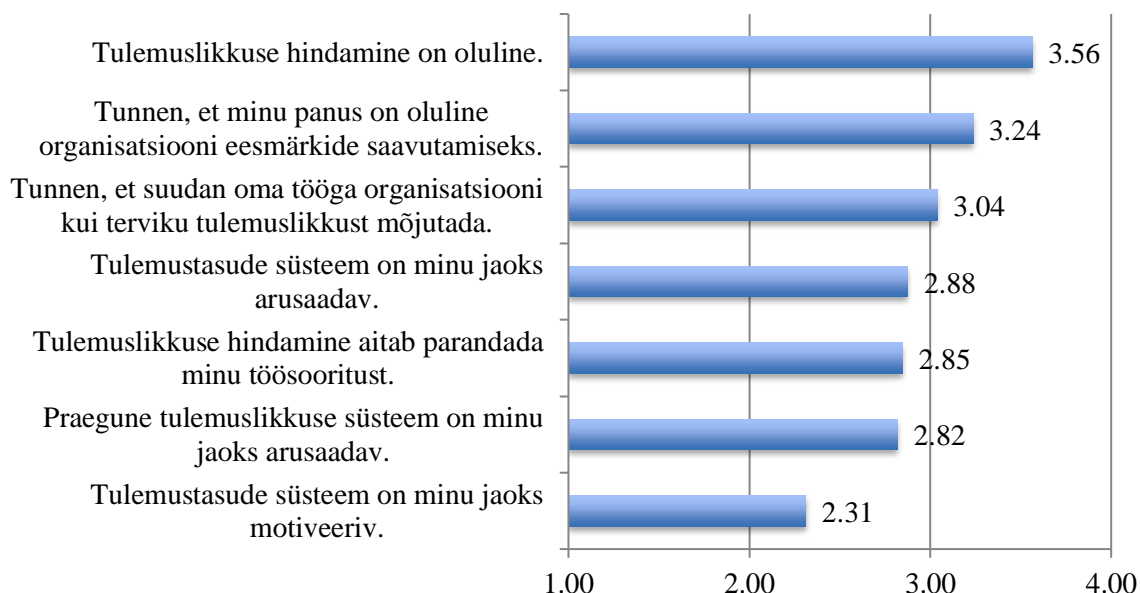
Ettevõttes tunnetatakse intervjuude põhjal puudust ka võrdlusest teiste sarnaste teenuskeskustega, kuna hetkel võrreldakse oma tulemusi vaid enda minevikus saavutatud tulemustega. Teooria kohaselt on aga oluline enda teenuskeskuse kõrvutamine teistega, saamaks aimu enda positsioonist. Mitmes intervjuus toodi välja, et selline võrdlemine annaks palju infot ettevõtte võimekusest ja võimalustest – olles näitajate poolest teistest parem, saab öelda, et tehakse midagi paremini. Olles aga teistest näitajate poolest kehvem, on võimalus oma tegevust parendada. Hetkel selline võrdlusmoment aga täiesti puudub ning ei teata, kus oma tulemuslikkusega teiste seas asetsetakse. Ettevõttes loodetakse, et tulevikus pööratakse sellele ka rohkem tähelepanu ning leitakse viise, kuidas end teistega tulemuslikkuse seisukohast võrrelda.

Ühe olulisima tulemuslikkuse valdkonnana toodi intervjuudes enamasti välja inimesed, kelle puhul on tähtis nende efektiivne rakendamine, et saavutada parim tulemuslikkus. Sellest tulenevalt analüüsitaksegi mõnevõrra lähemalt töötajate tasandit.

Individuaalne ehk töötajate tasand. Autor uuris ka töötajate rahulolu kõrgematelt juhtimistasanditelt saadava informatsiooni kvaliteedi ning kiiruse osas. Töötajad on küsitluse tulemusena mõnevõrra rohkem rahul info liikumise kiirusega (2,73-palli 4-st) kui selle kvaliteediga (2,7-palli). Üldises plaanis võib siiski öelda, et mõlemaga ollakse

üle keskmiselt võrdselt rahul. Teisalt toodi avatud vastuses välja, et erinevate juhtimistasandite vaheline info jõuab kohale hiline misega ning enne on see sageli töötajani jõudnud muude kanalite kaudu kui otseselt juhilt. Seega võib öelda, et sarnaselt meeskonnajuhtidele ei olda üldiselt rahul info liikumise kanalitega.

Tulemuslikkuse hindamise sagedusega ollakse üldises plaanis rahul – küsitluse tulemusena on 71% töötajatest rahul tulemuslikkuse hindamise sagedusega, 20% arvates toimub see liiga tihti ning 9% arvates liiga harva. Seega võib öelda, et erinevate tasandite juhtide ning töötajate arvates on tulemuslikkuse hindamise perioodilisus kaks korda aastas üldiselt hea sagedusega. Jooniselt 18 on näha, et tulemuslikkuse hindamist peetakse töötajate poolt väga oluliseks ning see väide on võrreldes teiste väidetega oluliselt kõrgema keskmise hinnanguga.



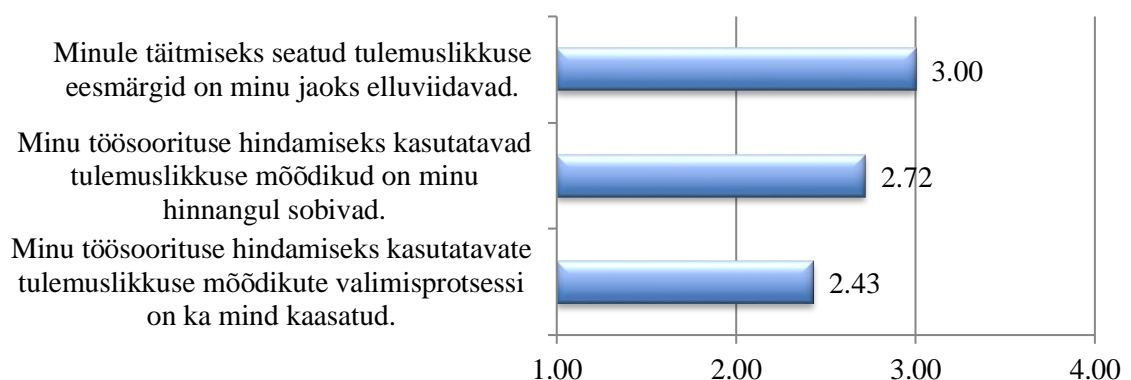
Joonis 18. Töötajate keskmised hinnangud erinevatele tulemuslikkuse kohta käivatele väidetele 4-palli skaalal (autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal).

Küll aga ei saada töötajate poolt tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemist küsitluse põhjal veel väga hästi aru (vt. joonis 18). Nimelt väide tulemuslikkuse juhtimise süsteemi arusaadavuse kohta on saanud suhteliselt madala hinnangu (2,82-palli). Autori hinnangul näitab see seda, et töötajate tasandil jääb puudu juhtide poolest selgitustööst, millest tulenevalt ei saada sellest aru. Eelnevalt sai aga välja toodud, et tippjuhtkonna jaoks on oluline kõigi panus tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi. Kuid siin tekib autori hinnangul mõningane vastuolu – nimelt kui töötajad ei

saa süsteemist aru, siis on neil sellesse tegelikult ka keeruline panustada. Seetõttu on oluline esmalt selgitada töötajatele tulemuslikkuse juhtimise süsteemi sisulist poolt ning alles seejärel on töötajatel autori arvates võimalik omapoolseid arendusettepanekuid välja tuua. Lisaks on mõnevõrra vastuoluline ka see, et kui ettevõtte soovib motiveerida oma töötajaid olema üha tulemuslikumad, siis praegune tulemustasude süsteem seda tegelikult ei tee – nimelt on selle väite keskmine hinnang isegi alla keskmise (2,31-palli). Järgnevalt on välja toodud avatud küsimuse vastus, mis peaks autori hinnangul mõnevõrra selgitama viimase väite madalamat keskmist hinnangut:

„Tulemustasude süsteemi muutus põhjustas nõrdimust ja uue süsteemiga on palju raskem tulemustasu teenida. Osad komponendid tasu määramisel ei sõltu minust.”

Tulemustasude süsteemi arusaadavus on saanud natuke kõrgema keskmise hinnangu kui selle motiveerimise aspekt (2,88-palli). Autori arvates näitab aga selline hinnang seda, et süsteem on töötajate jaoks keeruline. Mõneti seletab seda ilmselt see, et uus tulemustasude süsteem võeti just kasutusele ning töötajad pole sellega veel niivõrd tuttavad. Lisaks selgus avatud küsimuste vastuste tulemusena, et ettevõtte üleseid mõõdikuid pole töötajatele piisavalt selgitatud – vastustes toodi välja, et ei saada aru, kuidas ettevõtte ülesed näitajad (nt. efektiivsusnäitaja) välja kujunevad. Lisaks ei tunnetata autori hinnangul ettevõttes kasutatavate näitajate vahelisi seoseid. Ehk ei saada aru, kuidas näitajad üksteist mõjutavad, miks neid jälgitakse ning kuidas on neid ise võimalik mõjutada. Järgneval joonisel 19 on välja toodud töötajate keskmised hinnangud nende töösoorituse hindamiseks kasutatavate näidikute ning eesmärkide kohta.



Joonis 19. Töötajate keskmised hinnangud nende töösoorituse hindamiseks kasutatavate tulemuslikkuse näidikute ning eesmärkide kohta käivate väidete kohta 4-palli skaalal (autori koostatud küsitluse tulemuste põhjal).

Töötajad pigem nõustuvad väitega, et neile seatud tulemuslikkuse eesmärgid on nende jaoks elluviidavad (3-palli). Selline hinnang võib tuleneda sellest, et tulemuskaart sisaldab ka eesmäärke, mille puhul tunnetatakse, et need pole töötajast endast sõltuvad (nt. ettevõtte ülene efektiivsusnäitaja) ning neid pole võimalik ise otseselt mõjutada.

„Hetkel on meie tiimis personaalsetel tulemustel väga väike kaal, rõhk on ettevõtte ja meeskonna üldistel näitajatel. Seega ei väljendu kellegi suurem või väiksem panus tulemustasu suuruses.”

Pigem nõustutakse töötajate poolt sellega, et nende töösoorituse hindamiseks kasutatavad näitajad on sobivad (2,72-palli). Selline keskmine hinnang näitab autori hinnangul seda, et arenguruumi on ning näitajate valikuga peaks veel tegelema. Näiteks tunnetavad töötajad ka seda, et töösoorituse hindamiseks kasutatavate tulemuslikkuse mõõdikute valimisse ning eesmärkide seadmisel pole neid väga kaasatud (2,43-palli). Teooria kohaselt on tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise kasutamise juures üheks probleemiks valede tulemuslikkuse eesmärkide seadmine (Ittner, Larcker 2003: 92). Seatavad eesmärgid peaksid olema arusaadavad ning elluviidavad, kuid antud need autori hinnangul pole seda. Sellest tulenevalt pole need töötajate jaoks ka motiveerivad.

Antud alapunktis analüüsiti teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise süsteem erinevate tasandite vaatepunktist. Üldiselt võib öelda, et kõigi tasandite hinnangul on süsteem veel arengujärgus ning vajab tööd, et saada kohaseks ettevõtte vajadustega. Järgmises alapunktis analüüsitakse lähemalt aga tasakaalus tulemuskaardile toetutes teenuskeskuse poolt kasutatavaid näitajaid ning kirjeldatakse perspektiive üldiselt. Viimaks määratleb autor analüüsi põhjal järgmise alapunkti lõpus uuritava teenuskeskuse arenguetapi.

2.2.4. Teenuskeskuses kasutatavate mõõdikute ja arenguetapi analüüs

Antud alapunktis analüüsib autor organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi lõikes, keskendudes ka selles kasutatavatele näidikutele. Autori hinnangul on oluline välja tuua see, et tasakaalus tulemuskaardi käsitlemist vaadeldavas organisatsioonis otseselt ei kasutata, küll aga on kõik selle perspektiivid rohkemal või vähemal määral mõõdikutega kaetud. Järgnevalt analüüsibki autor iga perspektiivi lähemalt. Seejärel koondab autor

teenuskeskuse poolt kasutatavad näidikud joonisele 20 (vt. lk 61), määratledes nende asukoha perspektiivide ning arenguetappide lõikes vastavalt autori poolt koostatud joonistele 8 ja 9 (vt.lk 32 ja 36) .

Arengu-ja kasvuperspektiiv. Üheks olulisimaks tulemusliku tegevuse alustalaks on teenuskeskuse puhul inimesed - nii on ka uuritavas ettevõttes. Just viimasel ajal on hakatud rohkem tähelepanu pöörama töötajate efektiivsusele ning tulemuslikkusele. Sellest tulenevalt on võetud kasutusele mitmeid erinevaid näidikuid, mis peaksid aitama töötajate olukorda kaardistada, et leida võimalikke kohti nende arendamiseks. Näiteks mõõdetakse hetkel koolitusaega. Koolitusi viiakse läbi vastavalt töötajate soovidele ning ettevõtte sisemistele vajadustele. Samas toodi intervjuudes välja, et koolitusaega on küll lihtne mõõta, kuid sellest saadavat otsest kasu pigem keeruline. Lisaks püütakse lähiajal kaardistada ka töötajate nii-öelda „hetkeseisu”, ehk kui suur on see osa töötajatest, kes vastavad ootustele ning kui paljudel jääb puudu vajalikest oskustest/võimekustest ja vajaksid seetõttu järele aitamist. Lisaks on üheks oluliseks mõõdetavaks näitajaks töötajate rahulolu. Töötajate rahulolu küsitlus koosneb sarnaselt klientide seas läbi viidava küsitlusega mitmest osast. Küsitluse tulemusena püütakse muuhulgas teada saada ka töötajate motivatsioonimäära ning hinnata nende ühtsustunnet, mida peetakse üheks väga oluliseks organisatsiooni väärtuseks. Samas on oluline ka töötajate hoidmine – töötajate lahkumise üle peetakse arvestust ning uuritakse lahkujate käest ka lahkumise põhjuseid, kuid otseselt saadud andmeid ei analüüsita.

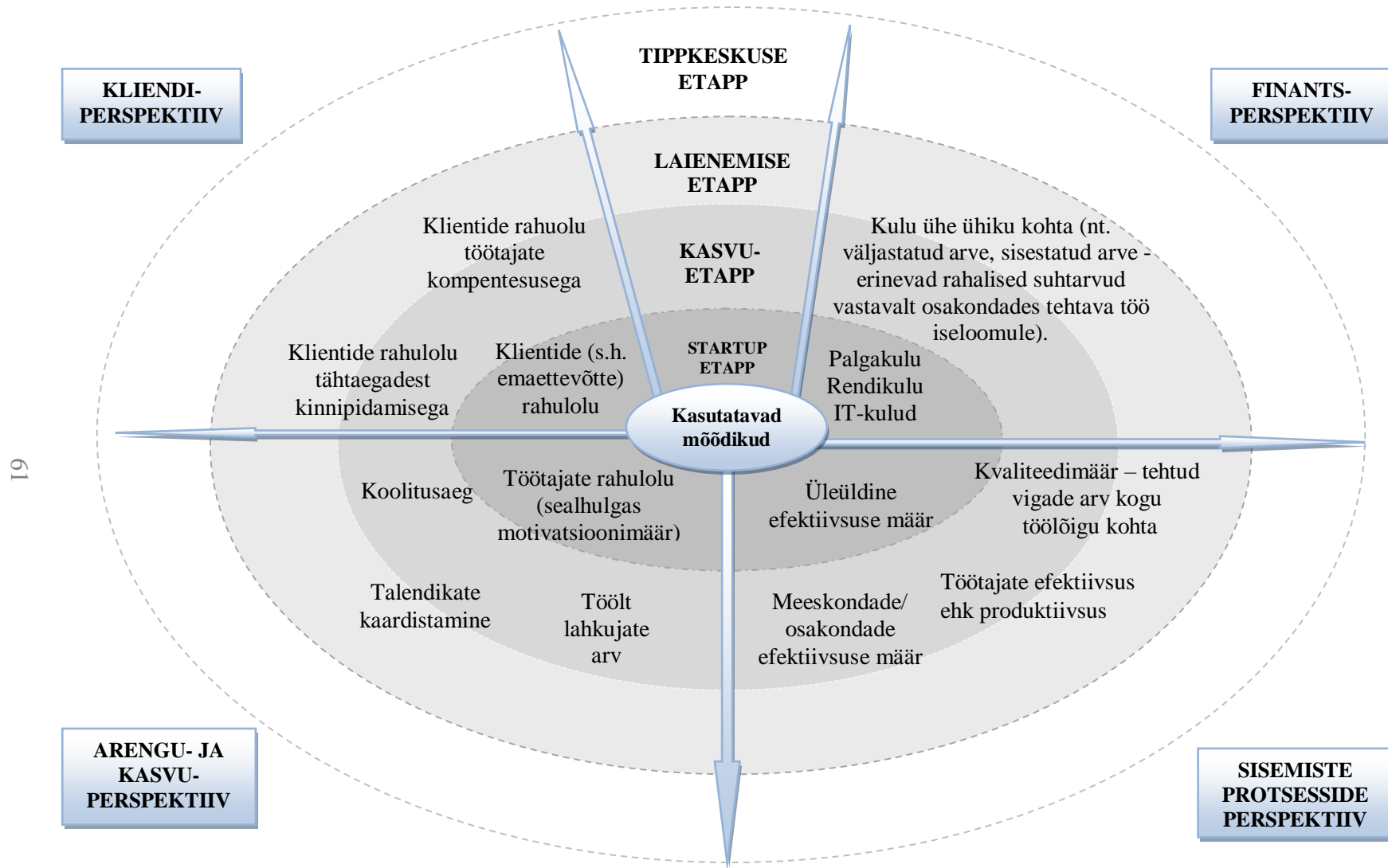
Sisemiste protsesside perspektiiv. Sisemiste protsesside perspektiivi näitajate jälgimine on teenuskeskusele väga oluline. Nimelt hõlmab see endas valdavalt kaht väga olulist valdkonda – protsesse ning tehnoloogiat. Kõige esimesena võiks antud perspektiivi all välja tuua organisatsiooni üldlase efektiivsuse määra, milles on arvestatud kõikide meeskondade/osakondade efektiivsusmääraga ning sellest tulenevalt on antud näitaja välja kalkuleeritud. Samas jälgitakse ka iga meeskonna/osakonna efektiivsust, tehes seda igakuiselt. Igale meeskonnale/osakonnale on paika pandud oma efektiivsus- ning kvaliteedimäär, mida peab täitma. Samas vaadeldakse ka teatud määral töötajate efektiivsust, kelle puhul seda teha saab (näiteks töötajate puhul, kes käsitlevad arveid, mõõdetakse töödeldavate arvete hulka teatud perioodi jooksul). Antud näitaja on ettevõttes kasutusel produktiivsuse nime all. Lisaks tehakse ka „spot-check’e” ehk

pistelisi kontrolle, et tehtava töö kvaliteeti hinnata. Ühe kvaliteedinäitajana on kasutusel ka kliendi tagasisidest saadavad kaebused, et teada saada konkreetset klientidega seotud tehtavate vigade arvu.

Teooria kohaselt ootab teenuskeskuseid ees tulevikus suur töö automatiseerimine (Bangemann 2016: 229). Vaadeldavas teenuskeskuses juba tegeletakse üha enam protsesside ning tööloikude automatiseerimisega. Küll aga on see valdkond ettevõttes veel suhteliselt algsel tasemel ning selle jälgimiseks konkreetseid mõõdikuid ei rakendata. Kvaliteedijuhi sõnul on ettevõttes robotika peale mõtlemine saanud üha suurema hoo sisse ning valitud on ka juba esimesed tööloigud, milles oleks võimalik midagi automatiseerida ning seeläbi tööd veelgi efektiivsemaks muuta.

Kliendiperspektiiv. Teoreetilises osas on välja toodud, et teenuskeskuse jaoks on üheks olulisimaks kliendiks emaettevõtte või klient, kellele teenust osutatakse. Tippjuhtkonna poolt toodi intervjuudes aga välja, et lisaks emaettevõttele on ka teised kliendid (gruppi kuuluvad tüdarettevõtted), kellega igapäevaselt suheldakse, sama olulised. Varasemalt viidi kliendirahulolu küsimustikke läbi kaks korda aastas, aga kuna laekus tavaliselt vähe vastuseid, otsustati küsimustikku hakata läbi viima üks kord aastas. Küsitlus koosneb mitmest osast – näiteks on teemadeks tähtaegadest kinnipidamine, töötajate kompetentsus, rahulolu, kaebuste arv jms. Kaebuste arvu kasutatakse kvaliteedinäitajana ja seda võiks kajastada autori hinnangul ka sisemiste protsesside all, näidates seda, kui palju on töötajad teinud oma töös vigu.

Finantsperspektiiv. Teooria kohaselt on teenuskeskuse peamiseks eesmärgiks tugiteenuste pakkumine võimalikult tõhusalt ning efektiivselt. Ka analüüsitava teenuskeskusele on kuluefektiivsus äärmiselt oluline. Kolmeks kõige suuremaks kuluallikaks on töötajate palgakulu, kontoriruumi rendikulu ning IT-kulud. Lisaks eeltoodud kuludele mõõdetakse hetkel valdavalt keskmist kulu ühe ühiku kohta – ühikuks võib olla näiteks nii väljastatud/sisestanud arve jms. Ehk kulu mõõdetakse vastavalt sellele, milliseid kulusid on oluline ühe ühiku kohta mõõta. Kuna osakondade/meeskondade lõikes on protsessid väga erinevad, siis on kulu ühe ühiku kohta arvutada võimalik väga erinevatel viisidel.



Joonis 20. Teenuskeskuse poolt jälgitavate mõõdikute jagunemine perspektiivide lõikes (autori koostatud intervjuude ning sisemiste dokumentide põhjal).

Kõik eeltoodud perspektiivides välja toodud näidikud peavad olema omavahel seotud. Seda nii perspektiivide kui ka eelmises alapunktis kirjeldatud juhtimistasandite lõikes. Seejuures peavad olema need kooskõlas ka organisatsiooni strateegia ning eesmärkidega, mida antud ettevõttel paraku paika pandud ei ole. Teooria kohaselt on oluline ettevõttes tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi arendamisel mõelda just põhjus-tagajärg seostele (Ittner, Larcker 2003: 90-91). See on sageli viga, mida ka näidikute valimisel tehakse. Ka antud ettevõttes pole autori hinnangul seostele väga mõeldud, kuidas üks või teine näitaja omavahel seotud on. See selgus ka töötajate seas läbi viidud küsitluses, et näidikutest ning nende seotusest ei saada aru.

Autori hinnangul on vaadeldav teenuskeskus jõudnud nii üldise kirjelduse põhjal kui ka selles kasutatavate näitajate poolest kasvuetappi. Küll aga tegeletakse üha enam ka autori poolt koostatud mudeli põhjal laienemise etappi kirjeldavate protsessidega - näiteks automatiseerimisega. Sellest tulenevalt võib öelda, et vaadeldav teenuskeskus on oma tegevusega arengujärgus ning liigub hetkel laienemise etapi suunas. Tippkeskuse etappi jõudmine on autori hinnangul võimalik alles kaugemas tulevikus, kuna sinnani jõudmine võtab veel aega.

Autori hinnangul on antud süsteem veel väga arengujärgus ning vajaks mitmeid parendusi, et saada vastavaks teenuskeskuse vajadustega ning toetamaks selle arengut järgmisesse etappi liikumiseks. Järgmises alapunktis analüüsitaksegi tehtud dokumendianalüüsi, intervjuude ning küsitluse põhjal lähemalt praeguse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi puudusi ning tehakse ettepanekuid nende puuduste parendamiseks.

2.3. Ettepanekud teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi täiendamiseks

Teenuskeskused on pidevas arengus – sellest tulenevalt on vaja pidevalt tegeleda ka tulemuslikkuse juhtimise süsteemi arendamisega. Oluline on selle pidev täiustamine, et süsteem vastaks igas arengujärgus teenuskeskuse vajadustele. Antud alapunktis tuuakse välja ettepanekud analüüsitava teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteemi toimimise parendamiseks, mida saab suures osas üldistada ka teistele sarnastele teenuskeskustele.

Järgnevalt tuuakse ettepanekud lühidalt loeteluna välja:

- Info liikumise parendamine nii teenuskeskuses kui ka suhtluses emaettevõttega.
 - Operatiivsem informatsiooni jagamise viisi leidmine.
 - Tagasisidesüsteemi loomine.
- Juhendite ning ühiste aluste loomine näidikute valimiseks.
- Strateegia ning pikaajaliste eesmärkide määratlemine.
- Strateegiakaardi koostamine (s.h.mõningate uute näitajate kasutuselevõtt).
- Töötajatele seatud eesmärkide üle vaatamine.
- Olemasolevate andmete parem ära kasutamine.
- Oma teenuskeskuse võrdlemine teiste sarnaste teenuskeskustega.
- Ekspertide kaasamine.

Üldises plaanis võib info liikumisega teenuskeskuses rahul olla, kuid puudujääke siiski esineb – info liigub tasandite vahel mõnevõrra lünklikult (vt. ptk 2.2.3.). Seejuures on problemaatiline info liikumine just tasandeid pidi ülevaalt alla, kuna kõigi tasandite juhid tunnetavad, et info võiks ülevaalt alla paremini liikuda. Sellest tulenevalt soovib autor ettevõttel kaardistada info liikumise teed ning analüüsida nende vastavust ettevõtte vajadustele. Lisaks oleks oluline ka erinevate tasandite juhtidega kogu protsess läbi arutada, et saavutada parim tulemus. Tasandite juhid oskavad kõige paremini öelda, missugust ning millise sagedusega infot nad oma tööks vajavad. Lisaks oleks tiptasandi juhtidel oluline kokku leppida info liikumise teedes ning sageduses ka emaettevõtte/kliendiga. Nagu juba eespool teenuskeskuse kontseptsiooni eripärast tulenevalt järeldatud, on emaettevõtte ning teenuskeskuse vahel teatav keeleline ning geograafiline barjäär, kuna tegutsetakse erinevates riikides. Info liigub teenuskeskusesni sageli aeglaselt, tekitades „lumepalli efekti”. Ehk kui teenuskeskuse juhtkonnani liigub info hiline misega, siis jõuab see ka teiste tasandite töötajateni hiljem. Kui tegemist on igapäevaseks tööks vajaliku infoga, mõjutab see töötajate tegevust ning efektiivsust.

Autori hinnangul võiks organisatsioonis üles ehitada ka mõnevõrra operatiivsema informatsiooni jagamise viisi – näiteks jagada infot läbi koosolekute kokkuvõtete meilide teel ka meeskondade juhtidele. Kuna hetkel jõuab info nendeni mõnevõrra viivitusega ning samas ei olda kindlad, kas kogu vajalik info ka nendeni jõuab. Teatavat info sulgu tunnetatakse ka töötajate poolt. Näiteks toodi töötajate küsimustikus välja, et

soovitaks jooksvat tagasisidet kogu organisatsiooni tulemuslikkuse hetkeseisust. Autori hinnangul oleks ettevõtte töötajatele seda kohane meili teel teatud aja tagant jagada, kuna nende tulemustasu on otseselt seotud ka ettevõtte kui terviku tulemuslikkusega.

Ühe olulise kommunikatsioonisüsteemi arendamise osana näeb autor ka tagasisidesüsteemi loomist. Nagu eelmises alapunktis sai välja toodud, on vaadeldavas teenuskeskuses osakonna-ning meeskonna juhtidel ülesandeks määrata enda osakonnale/meeskonnale eesmärgid ning nende täitmist toetavad näidikud, kuid tagasiside nende eesmärkide ning näidikute valimise edukuse kohta ettevõtte tippjuhtkonna poolt suuresti puudub. Teooriast tulenevalt peaks aga toimuma pidev omavaheline kommunikatsioon ning info edasi-tagasi liikumine tasandite vahel (Bitici et al 1997: 47). Enne osakondade/meeskondade eesmärkide paika panekut peaksid osakondade ning meeskondade juhid tegema sellekohased plaanid, mis edastataks seejärel tippjuhtkonnale esmaseks üle vaatamiseks. Tippjuhtkond peaks andma tagasisidet, kuidas on valitud eesmärgid ning neid toetavad näidikud kooskõlas ettevõtte kui terviku eesmärkidega ning vajadusel tegema ettepanekud nende eesmärkide parendamiseks ning muutmiseks. Seega toob autor soovitusena välja ka tagasisidesüsteemi arendamise, et süsteem oleks seotum.

Tulemuslikkuse näidikute valimisel tunnetavad osakondade ning meeskondade juhid, et nende arvamusega arvestatakse väga. Kuid nagu eelnevalt sai välja toodud, tunnetatakse seda, et neid on näidikute valimise protsessis üksi jäetud – valitakse küll mõõdikud, kuid samas ei olda kindlad, kas tehakse õige valik. Kõrgematelt tasanditelt antakse käsk mõõdikud valida, kuid samas puuduvad selleks täpsemad juhised – millised mõõdikud, millistel alustel ning kuidas neid peaks valima. Hetkel tegutsevad meeskonnad ning osakonnad eraldi ning puudub seotus ning terviklikkus, millest tulenevalt võivad näidikud kaotada oma usaldusväärsuse (Ittner, Larcker 2003: 92). Seega peaks autori hinnangul enne tulemuslikkuse mõõdikute valimist paika panema juhendid ning osakondade juhtidega kooskõlas kokku leppima teatavad alused, mille põhjal saab iga meeskond oma näidikud valida. Siinkohal on loomulikult oluline ka tippjuhtkonna poolne nõustamine ning juhendamine, et leitaks õiged näidikud.

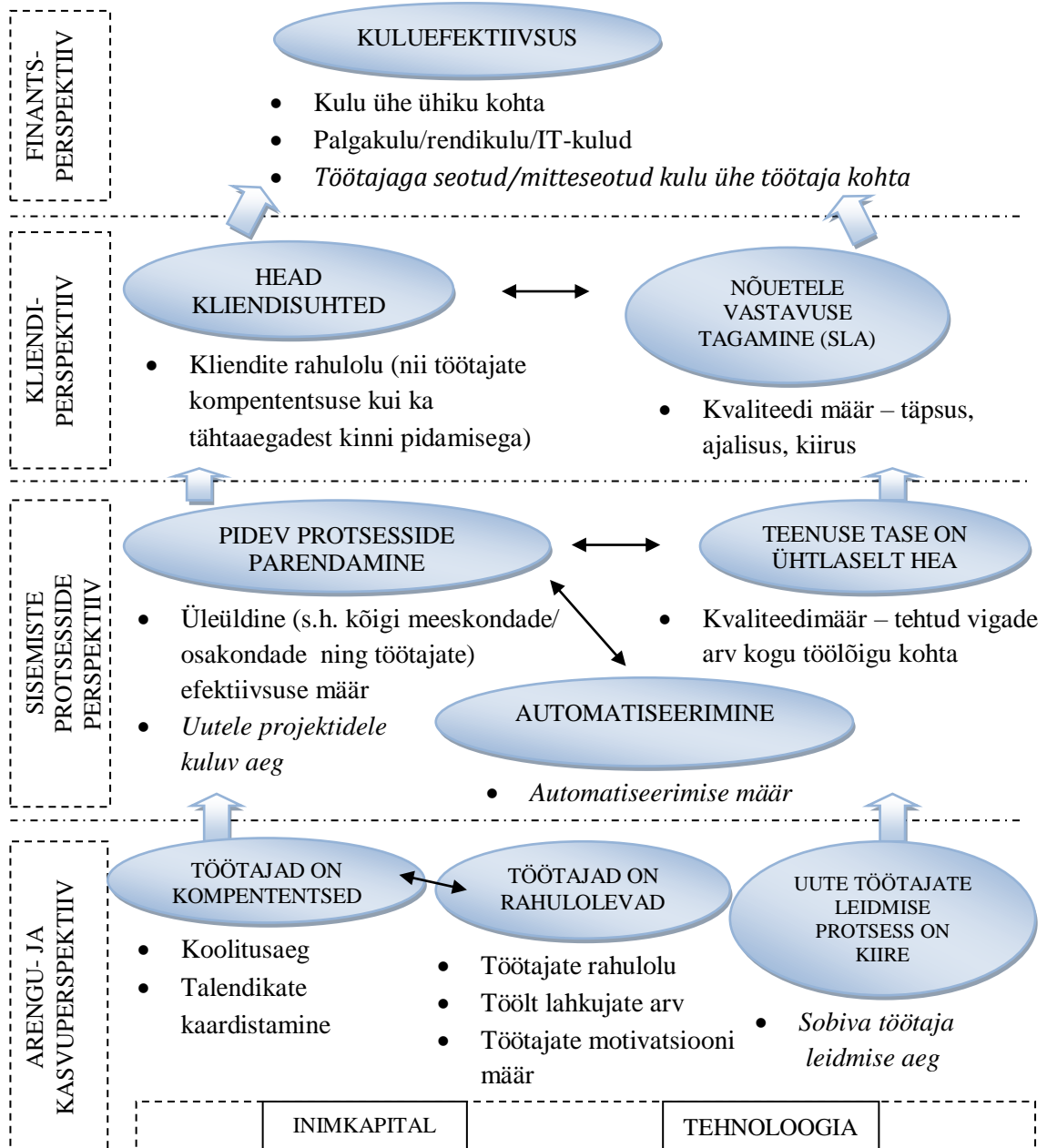
Teooriast tulenevalt on autori hinnangul üheks probleemiks ka see, et ettevõttel pole paika pandud ettevõtte üleseid pika-ajalisi eesmärke (sealhulgas näiteks visiooni) ning

nende täitmist toetavat strateegiat, millest tulenevalt toimub kogu protsess hetkel justkui tasandeid pidi alt poolt üles (Schneiderman 1999: 2-4; Kaplan, Norton 2007: 152). Sellistest ettevõtte ülestest eesmärkidest tunnevad puudust kõik teenuskeskuse erinevate tasemete juhid. Eesmärkide puudumise tõttu kannatab aga kõigi tasandite tegevus, kuna ei osata „astuda ühte sammu”. Praegu ei olda kindlad, kuhu suunda ettevõtte üldse liikuda plaanib ja millised näitajad peaksid seda toetama. Siinkohal olekski üheks oluliseks ettepanekuks organisatsiooni tippjuhtkonnale strateegia ning eesmärkide määratlemine. Hetkel keskendutakse lühiajalistele eesmärkidele ning pikaajalised on pigem tahaplaanile jäänud. Kui eesmärgid on paika pandud, saab neid hakata „üle kandma” madalamatele ettevõtte tasemetele kuni töötajate tasemeni välja. Töötajate eesmärgid, mis on kõlas ettevõtte pikaajaliste eesmärkidega, peaksid avalduma ka nende tulemuskaartidel. Valitavad mõõdikud peaksid toetama ettevõtte strateegiat ning soosima selle eesmärkide saavutamist. Seega oleks autori hinnangul ettevõttel vaja esmalt üles ehitada ka strateegiakaart, mis toetaks ning suunaks nende tegevust ning seeläbi ka mõõdikute valimist.

Strateegia kaardi koostamine aitaks mõõdikute tausta ja sisu põhjendada ka töötajatele. Hetkel on tulemuslikkuse süsteem ning näidikud töötajatele veel mõnevõrra arusaamatud ning nende sisu ning vajalikkus jääb sageli mõistmatuks (vt. ptk 2.2.3.). Töötajad ei mõista, kuidas on näidikud omavahel seotud ning kuidas need üksteist mõjutavad. Sellest tulenevalt ei teata, missugune on see osa nende tööst, mida mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust tervikuna. Autori hinnangul näitab see seda, et tulemuslikkuse süsteem hetkel organisatsioonis veel ei tööta ning tippjuhtkonnal on teadlikkuse tõstmiseks vaja teha nii valitud näitajate kui ka kogu tulemuslikkuse süsteemi kohta selgitustööd, näidates ka seda kuidas saavad töötajad oma tegevusega tulemuslikkust mõjutada.

Autor koostas ka ise analüüsitava teenuskeskusele strateegiakaardi (vt. joonis 21), sidumaks ettevõtte erinevad näidikud ühtseks tervikuks. Jooniselt on näha, et kõige aluseks on töötajad ning tehnoloogia, sellest tulenevalt on võimalik kõigi teiste perspektiivide eesmäärke seada ning arendada. Viimaseks eesmärgiks on hetkel teenuskeskuse jaoks suurema kuluefektiivsuse saavutamine (tuleneb ka arenguetapist (kasvuetapist)), milles hetkel ollakse. Näiteks tippkeskuse etapis oleks peamiseks

eesmärgiks kindlasti tulude kasv. Siinkohal on oluline välja tuua, et teenuskeskuse arenedes muutuvad ka eesmärgid iga perspektiivi lõikes – need muutuvad, asenduvad, kaovad. Oluline on aga, et need oleksid kooskõlas ning omavahel seotud. Iga eesmärgi täitmist peavad toetama vastavad näidikud/tegevused, mis on joonisel 21 iga eesmärgi all välja toodud. Teenuskeskuse poolt juba kasutatavaid näidikuid on pikemalt selgitatud alapunktis 2.2.4. ning autor nende juures selles alapunktis pikemalt ei peatu.



Joonis 21. Strateegiakaart - kaldkirjas on välja toodud sellised näitajad, mida peaks teenuskeskus täiendavalt mõõtma eesmärkide saavutamiseks (autori koostatud).

Järgnevalt selgitab autor lähemalt enda poolt välja pakutud näidikuid, mis on joonisel välja toodud kaldkirjas. Üha enam tegeletakse organisatsioonis automatiseerimisega, sellest tulenevalt oleks autori hinnangul vajadus hakata välja töötama ka automatiseerimisega seotud näidikuid. Pidevalt tegeletakse protsesside üha automaatsemaks viimisega, kuid mõõdikuid selle arenguteks pole ettevõtetel veel päris välja töötatud. Ehk antud hetkel puudub tagasiside, kuidas automatiseerimisprotsess ettevõttes kulgeb. Automatiseerimisest ning teistest suurtest projektidest tulenevalt on üha rohkem hakatud mõtlema ka uutele projektidele kuluva aja mõõtmisele. Võimalus selleks on ettevõttes olemas ning samas ka vajadus, et suurte projektide ajakulu kaardistada. Lisaks on töötaja leidmise protsess hetkel kaardistamata ning tundub tippjuhtkonnale olevat pigem liiga ajakulukas. Sellest tulenevalt võiks töötaja leidmise protsessi mõnevõrra sisukamalt analüüsida, leides selleks sobivad näidikuid, leidmaks kiiremini sobivad inimesi vabadele ametikohtadele. Seda enam, et uute töötajate otsimine on suhteliselt sage tegevus konkreetses ettevõttes, kuna töötajad liiguvad ametikohtadel tihti (nii majasiseselt kui ka majast välja). Teooriast tulenevalt on teenuskeskuse töötajate liikumine sage just rutiinse töö tõttu (Cecil 2000: 32-33).

Hetkel keskmist kulu ühe töötaja kohta finantsperspektiivi analüüsid ei mõõdetata, kuid võrdluses teiste sarnaste teenuskeskustega oleks sellise näitaja kasutamine autori hinnangul väga informatiivne ning annaks efektiivsusest hea pildi. Küll aga viiakse hetkel üks kord aastas klientide seas läbi küsimustik, millele vastamise määr on intervjuude põhjal suhteliselt madal. Autori hinnangul peaks leidma viise küsitluse vastamise määra suurendamiseks, kuna oma tegevuses ollakse emaettevõttest väga sõltuvad. Teisalt on ka lisaks emaettevõttele palju teisi selliseid ettevõtteid, kellega iga osakonna tasandil suheldakse (näiteks emaettevõtte tütarettvõtted, tarnijad, kliendid jms.) – seega oleks oluline, et ka teiste käest saadaks järjepidevalt tagasisidet oma teenuskeskuse töö kohta. Seeläbi saadaks rohkem aimu selle kohta, millised on need nõrgad kohad, mida peaks kindlasti arendama.

Lisaks on üheks probleemiks see, et mitmed eesmärgid, mis on valitud töötajate tulemustasusid mõjutavaks, pole hetkel töötaja enda poolt mõjutatavad. Seetõttu on töötajad pettunud, et nende vastutusalast sõltumatult vastutavad nad ka teiste vigade. Seega peaks ka antud tulemustasude süsteemi kindlasti üle vaatama, et töötajate

motivatsiooni selles osas tõsta. Kuna motivatsiooni pidasid ka tippjuhtkonna töötajad väga oluliseks, püüdes seda ka töörahulolu küsimustikega mõõta.

Veel ühe tähelepanekuna tooks autor välja selle, et hetkel on ettevõttel andmed küll paljuski olemas, kuid neid ei kasutata. Ehk teisisõnu, sisuline analüüs selle kohta, mida andmed näitavad, puudub (näiteks õppimisaeg, töötajate lahkumise põhjused jms). Autori hinnangul annaks sellise informatsiooni ära kasutamine ettevõttele palju juurde, kuna seda saaks ära kasutada ettevõtte töö efektiivsemaks muutmiseks ning teadlikumateks juhtimisotsuste tegemiseks. Rohkem peaks analüüsi ka läbi mõtlema (erinevaid olukordi läbi mängides), et süsteemi pidevalt uute arendustega ei muudetaks, mis tegelikkuses püsima ei jää. Selline pidev muutmine võib tekitada ka töötajates teatavat ärevust, kuna end tunnetatakse „katsejānestena”.

Teooriast tulenevalt on oluline teenuskeskuse tulemuslikkuse võrdlemine teiste sarnaste teenuskeskustega (Bangemann 2016:86; 146). Hetkel tegutsetakse väga „omakeskis” ning puudub reaalne võrdlusmoment teiste sarnaste teenuskeskustega. Antud probleemi lahendusena näeb autor ühe teenuskeskuste andmeid koguva veebilehekülje kasutamist, mis kogub üle maailma läbi uuringu kokku erinevate teenuskeskuste andmed ning koostab selle põhjal raporti, mille alusel on oma teenuskeskust võimalik erinevate näitajate alusel teistega võrrelda (SSON Analytics ... 2018). Alustuseks oleks sellise info kasutamine kindlasti kasulik ning annab enda positsioonist võrdluses teistega parema ülevaate. Seeläbi osatakse ka enda tegevust korrigeerida ning parendada, kui on kindlam suund paigas, et mis valdkonna parendamisega peaks rohkem tegelema.

Ühe olulise soovitusena tooks autor välja ka selle, et kuna tulemuslikkuse süsteemi arendamine on hetkel toimunud läbi majasisese ressursi, siis sellest tulenevalt on autori hinnangul tunda ka ekspertide puudumist. Nagu teoorias välja toodi on üheks peamiseks vigade tegemise põhjuseks see, et inimesed, kes tulemuslikkusega tegelevad, pole sageli selle ala eksperdid (Likierman 2009: 101). Seega oleks süsteemi arendamisse oluline leida ka majavälisest ressursi. Turul pakutakse selles vallas väga palju erinevaid koolitusi ning nõustamisi, mis aitaksid antud süsteemi mõnevõrra paremini edasi viia. Oluline on leida see aru saamine ning teoreetiline teadmine, millistele nõudmistele peaks süsteem üldse vastama – tasakaalu leidmine on väga keeruline protsess, mida tuleb teha läbi selgete ning läbi mõeldud otsuste.

Antud alapunktis tõi autor välja ettepanekuid, mida vaadeldav teenuskeskus võiks oma tulemuslikkuse juhtimise süsteemi parendamiseks ette võtta. Toodud ettepanekud on suures osas üldistavad ka teistele sarnastele ettevõtetele. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem on vaadeldavas teenuskeskuses veel väga arengujärgus – hetkel kirjeldab seda suur süsteemitus. Sellest tulenevalt peaks süsteemi kindlasti edasi arendama ning püüdma leida viise selle seotumaks muutmiseks, kuna tulemuslikkus põhineb hetkel veel üksikutel lõikudel. Alles seejärel on autori hinnangul võimalik oma arenguteel jõuda järgmisesse ehk laienemise etappi.

KOKKUVÕTE

Üha enam organisatsioone viib oma tugiteenused teenuskeskustesse. Teenuskeskus on iseseisev organisatsioon, millesse on koondatud emaettevõtte/kliendi mitmete osakondade tugifunktsioonid. Seejuures on selle peamiseks eesmärgiks teenuste pakkumine võimalikult efektiivselt, et saavutada madalamad kulud. Seega on tulemuslikkuse teema teenuskeskustes väga oluline ning oma tegevuse toetamiseks vajatakse tugevat tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi. Süsteem peab seejuures vastama organisatsiooni pidevalt muutuvatele vajadustele, kuna teenuskeskused on pidevas arengus. Teooria kohaselt läbivad teenuskeskused oma arengus neli etappi – *start up*-, kasvu-, laienemise- ning viimaks jõutakse tippkeskuse etappi. Sellest tulenevalt muutuvad ka tulemuslikkuse juhtimise süsteemid ning kasutatavad näidikud etapp etapilt üha kompleksemaks ning paremaks.

Vastavalt töö eesmärgile analüüsis autor teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi ning analüüsi põhjal tõi välja ettepanekud teenuskeskuste tulemuslikkuse juhtimise parendamiseks. Lisaks arutles autor töös mõnevõrra ka informatsiooni liikumise ja kasutamise üle erinevatel juhtimistasanditel. Magistritöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ja empiirilisest.

Antud magistritöö teoreetilises osas kirjeldati esmalt teenuskeskuseid üldiselt – toodi välja nende olemus ning eripära. Seejärel käsitleti tulemuslikkuse hindamise ning juhtimise olulisemaid teoreetilisi aluseid, sidudes neid teenuskeskuste tulemuslikkust puudutavate varasemate artiklite ning töödega. Viimaks ühendati teenuskeskuste arenguetapid ning tasakaalus tulemuskaardi käsitus. Oma tegevuses sõltutakse suuresti emaettevõtte/kliendi huvidest, seetõttu on sellega vaja arvestada ka tulemuslikkuse juhtimisel ning hindamisel. Sellest tulenevalt on oluline ka hea info liikumise tagamine erinevate juhtimistasemete vahel, toetamaks teenuskeskuse arengut. Autori arvates püüab iga teenuskeskus jõuda oma arenguteel tippkeskuse/iseseisvuse etappi, ennast pidevalt selles suunas arendades. Sellest tulenevalt peab tulemuslikkuse juhtimise ning

hindamise süsteem koos kasutatavate mõõdikutega arenema koos organisatsiooni muutuvate vajadustega.

Töö empiirilises osas tehti esmalt ülevaade teenuskeskuste turul toimuvast – täpsemalt analüüsiti nii nende levikut kui ka emaettevõtte/kliendi tegevusvaldkondasid. Seejärel viidi läbi juhtumianalüüs, mille käigus vaadeldi ühe teenuskeskuse tulemuslikkuse hindamise ning juhtimise süsteemi lähemalt. Analüüsi põhjal töötati välja ettepanekud teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise parendamiseks. Töös ei keskendutud niivõrd analüüsitava ettevõtte konkreetsetele näitajatele, kuivõrd just kogu tulemuslikkuse süsteemile tervikuna, et saadud tulemusi üldistada ka teistele sarnastele teenuskeskustele.

Vaadeldaval teenuskeskusel esineb info liikumisega seoses mitmeid probleeme. Autor soovitas analüüsital teenuskeskusel informatsiooni liikumine kaardistada ning leida erinevate tasandite infovajadus koostöös erinevate tasandite juhtidega. Kuna kõrgemad tasandid vajavad oma tööks üldisemat ning madalamad spetsiifilisemat informatsiooni, siis on nemad ise need, kes oskavad kõige paremini välja tuua oma täpsema infovajaduse. Kui kommunatsioon ei ole paigas, on väga keeruline üles ehitada ka tulemuslikkuse juhtimise süsteemi. Süsteem ei tohi olla kaootiline, vaid peab olema üles ehitatud standardiseeritult, et kõik mõistaksid seda üht moodi. Eelnevast tulenevalt on autor hinnangul süsteemi üles ehitamise oluline panustada, kaasates sellesse piisavalt ressursi. Ühe tulemuslikkuse juhtimise ning hindamise süsteemi osana on organisatsioonil vaja paika panna ka pika-ajalised eesmärgid. Nendest tulenevalt on võimalik paika panna madalamate tasemete eesmärgid, mis oleks võimalik üle kanda meeskondlikeks ning individuaalseteks mõõdikuteks. Oluline on süsteemi terviklikkus ning seotus, et organisatsiooni kõik liikmed saaksid süsteemist üht moodi aru. Samas on töötajatele oluline ka erinevaid eesmäärke ning näidikuid selgitada, kuna vastasel juhul ei saada aru, miks üht või teist indikaatorit mõõdetakse. Sellest tulenevalt soovitas autor analüüsital teenuskeskusel enda jaoks üles ehitada strateogia kaart, mis aitaks erinevatel tasanditel oma rolli ning seotust süsteemiga paremini mõista ning tippjuhtkonnal seda alumistele tasanditele kommunikeerida.

Järgnevalt tuuakse lühidalt välja olulisimad järeldused, mis vaadeldava teenuskeskuse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüsi põhjal tehti:

- Hea kommunikatsioon erinevate tasemete vahel on äärmiselt oluline - oluline on leida tasakaal, kuidas ja milline informatsioon peaks tasandite vahel liikuma. Seejuures kõrgemate tasemete juhid vajavad üldisemat informatsiooni ning madalamate tasemete juhid spetsiifilisemat informatsiooni.
 - Üks oluline osa informatsiooni liikumisest on ka tagasisidesüsteem – organisatsiooni erinevate tasemete vahel peab toimuma pidev omavaheline kommunikatsioon ning info edasi-tagasi liikumine.
- Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi üheks olulisimaks osaks on organisatsiooni üleste eesmärkide paika panemine. Nendest tulenevalt on võimalik paika panna madalamate tasemete eesmärgid, mis oleks võimalik üle kanda meeskondlikeks ning individuaalseteks mõõdikuteks.
- Teenuskeskuse arenguetapp on vaja paika panna seetõttu, et sellest tulenevalt oleks võimalik kaardistada oma olulisemad tegevused/eesmärgid ning neist tulenevalt välja valida arengut soodustavad näidikud.
- Tulemuslikkuse süsteemi puhul on oluline selle terviklikkus ning seotus, et organisatsiooni kõik liikmed saaksid sellest üht moodi aru - sellest tulenevalt peaks organisatsioon enda jaoks esmalt üles ehitama enda arenguetapile ning vajadustele vastava strateegia kaardi.
- Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi on oluline panustada, kaasates sellesse piisavalt ressursi (aega, inimesi, teadmust jms).

Käesolev magistritöö on abiks teenuskeskustele oma tulemuslikkuse juhtimise süsteemi parendamisel. Töö teoreetilises osas välja toodud arenguetappide ning tasakaalus tulemuskaardi ühendatud käsitus aitab teenuskeskusel paika panna oma hetkeline arenguetapp ning kaardistada oma tegevused ning kasutatavad näidikud erinevate perspektiivide lõikes (kliendi-, finants-, sisemiste protsesside- ja arengu ja kasvuperspektiivi). Mudelist lähtuvalt on teenuskeskusel võimalik analüüsida oma võimalusi, jõudmaks teenuskeskusega tippkeskuse etappi. Lisaks on empiirilises osas välja toodud üldised ettepanekud, kuidas oma teenuskeskuse tulemuslikkuse süsteemi ning informatsiooni liikumist parendada, et muuta selle tööd efektiivsemaks.

Viimaks tuuakse välja mõningaid võimalusi töö teema edasiarendusteks, mida on autori arvates mitmeid. Näiteks võiks läbi viia sama ülesehitusega intervjuud ning küsimustiku ka teistes teenuskeskustes, et saada teada, kas teistes teenuskeskustes esinevad sarnased probleemid nagu antud töö raames vaadeldud organisatsioonis. Lisaks oleks võimalik analüüsida autori poolt koostatud arenguetappide ning perspektiivide mudeli põhjal teenuskeskuste arengut ning selle põhjal tuua välja praegu kõige enam levinud etapid, milles oma tegevusega ollakse. Seejuures võiks eristada erinevates valdkondades ning regioonides tegutsevaid teenuskeskused. Samas võiks analüüsida laiemalt ka emaettevõtte/kliendi rolli ning analüüsida tulemuslikkuse juhtimist selle vaatepunktist vaadatuna. Seega oleks autori hinnangul antud teemat võimalik väga mitmel moel edasi arendada.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aguinis, H. (2009). *Performance management* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
3. Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Arnott, D. & Gibson, M. (2005). The Evaluation Of Business Intelligence: A Case Study In A Major Financial Institutions. ACIS 2005 Proceedings 16th Australasian Conference on Information Systems. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=acis2005>
5. Bangemann, O. T. (2016). *Shared services in finance and accounting*. London: Routledge/Taylor & Francis.
6. Bergeron, B. (2002). *Essentials of Shared Services*. Hoboken: Wiley.
7. Bititci, S. U., Carrie, S. A. & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: an audit and development guide. *The TQM magazine*, 9(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/09544789710159443>
8. Bodnar, G. H. & Hopwood, W. S. (1997). *Accounting information systems* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall Professional.
9. Bondarouk, T. (2014). *Shared Services as a New Organizational Form*. UK: Emerald Group Publishing.
10. Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123. <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>
11. Cacciaguidi-Fahy, S., Currie, J. & Fahy, M. (2002). Financial shared services centres: opportunities and challenges for the accounting profession. ACCA Research Report No. 79. Retrieved from

<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/outourcing-publications/rr-079-002.pdf>

12. Carlucci, D. (2010). Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. *Measuring business excellence*, 14(2), 66-76.
<https://doi.org/10.1108/13683041011047876>
13. Cecil, R. (2000). At your service. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 32-33.
14. Cokings, G. (2004). *Performance management – Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
15. Connor, E. P. (1980). *Organizations: Theory and Design*. Chicago: Science Research Associates.
16. DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
17. Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services. (2005). Accenture Company Research.
Retrieved from
<http://www.njleg.state.nj.us/PropertyTaxSession/OPI/accenture.pdf>
18. Eesti tulevik võib olla teenus- ja arenduskeskuste päralt. Suuri nimesid tuleb aina juurde. (2015). *Ärileht*. Loetud aadressil <https://www.eas.ee>
19. Elston, T. & MacCarthaigh, M. (2016). Sharing services, saving money? Five risks to cost-saving when organizations share services. *Public Money & Management*, 36(5), 349-356.
<http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2016.1194081>
20. FinanceEstonia – Shared Service Centers. (2018). FinanceEstonia. Retrived from <http://financeestonia.eu/shared-service-centers/>
21. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
22. Fritze, A. K. (2017). *Performance management of shared service centres – Prioritisation of key performance indicators using a fuzzy analytic network process* (Dissertation). Retrieved from

[https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4594/\\$FILE/dis4594.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4594/$FILE/dis4594.pdf)

23. Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 2002, 23(11), 997-1018. <https://doi.org/10.1002/smj.273>
24. Froud, J., Johal, S., Leaver, A. & Williams, K. (2006). *Financialization and Strategy: Narrative and Numbers*. London: Routledge.
25. Gelinas, U. J. & Dull, R. B. (2008). *Accounting Information Systems* (8th ed.). USA: South-Western College Pub.
26. Herbert, I. & Seal, W. (2009). The role of shared services. *Management Services*, 53(1), 43-47.
27. Hogan, S. (2011). Next-generation service delivery model. Deloitte Development. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-sdt-next-generation-service-delivery-model.pdf>
28. Howcroft, D. & Richardson, H. (2012). The back office goes global: exploring connections and contradictions in shared service centres. *Work, Employment and Society*, 26(1), 111-127. <https://doi.org/10.1177/0950017011426309>
29. How to Develop a Strategy Map. (2012). Association of International Certified Professional Accountants. Retrieved from <https://www.cgma.org/resources/tools/downloadabledocuments/cgma-strategy-mapping-tool-final.pdf>
30. Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88-95.
31. Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International journal of information management*, 26(2), 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>
32. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. USA: Harvard Business Press.
33. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 51-61.

34. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
35. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. USA: Harvard Business Press.
36. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
37. Karu, S. & Zirnask, V. (2004). *Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko.
38. Lacity, M. & Fox, J. (2008). Creating global shared services: Lessons from Reuters. *MIS Quarterly Executive*, 7(1), 17-32.
39. Likierman, A. (2009). The five traps of performance measurement. *Harvard business review*, 87(10), 96-101.
40. Mackenzie, M. L. (2002). Information gathering: The information behaviors of line-managers within a business environment. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 39(1), 164-170.
<https://doi.org/10.1002/meet.1450390118>
41. Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141-159.
<https://doi.org/10.1177/009102600203100202>
42. Marr, B. (2010). How to design Key Performance Indicators. Management Case Study. *The Advanced Performance Institute*. Retrieved from http://www.ap-institute.com/media/3970/how_to_design_key_performance_indicators_indicators.pdf
43. Marr, B., Schiuma, G. & Neely, A. (2004). Intellectual capital: Defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551-569.
<https://doi.org/10.1108/14637150410559225>
44. Marciniak, R. (2012). Center of Excellence as a Next Step for Shared Service Center. - *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, 8. Retrieved from

http://www.academia.edu/download/31623173/Robert_Marciniak_-_3010412115_-_Full_paper_-_Center_of_Excellence.pdf

45. Marciniak, R. (2013). Measuring Service Satisfaction in Shared Service Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 217-223.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.416>
46. Maskell, B. H. (1991). *Performance measurement for world class manufacturing: A model for American companies*. New York: Productivity press.
47. Meluchova, J. & Mateášova, M. (2017). Trends in the outsourcing of financial services. *Economic Review*, 46(1), 45-59.
48. Mereste, U. (2003). *Majandusleksikon II*. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
49. Miskon, S., Bandara, W., Fielt, E. & Gable, G. (2009). Understanding shared services: An exploration of the IS literature. *International Journal of E-Services & Mobile Applications*, 2(4), 373-384.
50. Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
<https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
51. Neely, A. & Bourne, M. (2000). Why Measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7. <https://doi.org/10.1108/13683040010362283>
52. Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. – *International journal of operations & production management*, 1995, Vol. 15, No. 4, pp. 80-116.
<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
53. Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25, No. 12, pp. 1228-1263.
54. Owens, A. (2013). Improving the performance of finance and accounting shared service centres. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 7(3), 250-261.
55. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
56. Powers, R. F. & Dickson, W. G. (1973). MisProject Management: Myths, Opinions, and Reality. *California Management Review*, 15(3), 147–156.

57. Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. United States of America: SHRM foundation.
58. Quinn, B., Cooke, R. S. & Kris, A. (2000). *Shared services: mining for corporate gold*. UK: Financial Times Prentice Hall.
59. Ramphal, R. R. (2011). The performance of South African shared services. *South African Journal of Industrial Engineering*, 22(1), 45-54.
60. Sako, M. (2006). Outsourcing and offshoring: implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 499-512. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj029>
61. Schneiderman, A. M. (1999). Why balanced scorecards fail. *Journal of strategic performance measurement*.
<https://atpadvisory.com/pdfs/Why%20BSCs%20Fail.pdf>
62. Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R. & Lusk, J. S. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. New York: Wiley.
63. Schulz, V., Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219. <https://doi.org/10.1108/17506161011065190>
64. Seal, W., Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function: Advancing the Iron Cage?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 188-205. <https://doi.org/10.1108/18325911311325951>
65. Singh, P., Twalo, T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 14(1), 79-94. <https://doi.org/10.19030/iber.v14i1.9034>
66. SSON Analytics. (2018). SSON Analytics homepage. Retrieved from <https://www.sson-analytics.com/>
67. SSON's Annual State of the Shared Services & Outsourcing Industry Survey Results 2017. (2017). Shared Services & Outsourcing Network homepage. Retrieved from <https://www.sson-analytics.com/analytics-workbook/ssons-annual-state-shared-services-outsourcing-industry-survey-results-2017>

68. Statement of financial accounting concepts No. 2: qualitative characteristics of accounting information. (1980). Financial Accounting Standards Board, FASB.
69. State of the Shared Services and Outsourcing Industry Report – An analysis of European trends. (2018). SSON – The World’s largest shared services & outsourcing Network.
70. The top 20 most admired shared services organisations worldwide in 2017. (2017). Shared Services & Outsourcing Network. Retrieved from <https://www.sson-analytics.com/blog-entry/top-20-most-admired-shared-services-organisations-worldwide-2017>
71. Treasury & Shared Services industry overview. (2013). FinanceEstonia.eu. Retrieved from http://www.financeestonia.eu/wp-content/uploads/2013/11/TSSC_sector-overview-20.10.2013.pdf
72. Waal, A. & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>
73. Ulrich, D. (2006). Improving shared services implementation: Adopting lessons from BPR improvement. *Business Process Management Journal*, 2006, 12(2), 191-205. <https://doi.org/10.1108/14637150610657530>
74. Xie, Z., Hall, J., McCarthy, I. P., Skitmore, M. & Shen, L. (2016). Standardization efforts: The relationship between knowledge dimensions, search processes and innovation outcomes. *Technovation*, 48, 69-78. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.12.002>
75. 2011 Global Shared Services Survey Results. (2011). Deloitte Consulting LLP. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(en-mx\)GlobalSharedServicesSurveyResults2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(en-mx)GlobalSharedServicesSurveyResults2011.pdf)
76. 2013 Global Shared Services Survey Results. (2013). Deloitte Consulting LLP. Retrieved from

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)2013GlobalSharedServices_SurveyResults.pdf)

77. 2015 Global Shared Services Survey Results. (2015). Deloitte Consulting LLP. Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>

78. 2017 Global Shared Services Survey Results. (2017). Deloitte Consulting LLP. Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/shared-services-survey.html>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused teenuskeskuse kvaliteedijuhile.

Osa 1: Üldised küsimused:

1. Keda peate enda olulisemateks huvigruppideks (emaettevõtte juhtkonda, kliente, investoreid, konkurente, töötajaid ...)?
2. Kuivõrd ollakse teenuskeskuses rahul enda kui terviku tulemuslikkusega?
3. Kuivõrd ja kas võrreldaks end teiste sarnaste teenuskeskustega (s.h. tulemuslikkuse seisukohalt)? Näiteks, kas analüüsitakse:
 - üleüldist taset;
 - tööstusharu keskmist;
 - geograafilise asupaiga keskmist;
 - teiste sarnaste/omataoliste organisatsioonide tulemuslikkuse taset.
4. Mis on Teie arvates Teie teenuskeskuse eesmärgiks? Ehk teisisõnu, kuhu tahaksite oma tegevusega tulevikus välja jõuda (näiteks tippkeskuse etappi)?
5. Kuidas olete rahul informatsiooni liikumisega erinevate juhtimistasandite vahel (emaettevõtte - teenuskeskuse juhtkond - osakondade juhid)?
6. Kuivõrd tegelete oma organisatsioonis protsesside/töölõikude standardiseerimisega?

Osa 2: Küsimused, mis on seotud teenuslepinguga emaettevõtte ning teenuskeskuse vahel:

7. Kas teenuskeskuse ning emaettevõtte vahel on sõlmitud teenuse kvaliteedi leping (ingl. *Service level agreement*)? Kui on, siis:
 - a. Millist liiki näitajad on teenuse kvaliteedi lepingus välja toodud, millele teenuskeskus peab tähelepanu pöörama?
 - b. Kas teenuste kvaliteedi leping saavutatakse omavahelise koostöö tulemusena ehk töötatakse koos välja või antakse see teenuskeskusele emaettevõtte poolt „lihtsalt ette”?

- c. Kuidas kantakse kokku lepitud näitajate jälgimine üle osakondadele ning töötajatele?

Osa 3: Tulemuslikkuse juhtimine/hindamine (sh näitajate jälgimine):

8. Mis valdkonnad on teenuskeskuse jaoks tulemuslikkuse seisukohalt kõige olulisemad (inimesed, protsessid, efektiivsus ...)?
9. Kas ettevõtte kasutab tasakaalus tulemuskaardi käsitlust? Kui jah, siis kuivõrd pööratakse tähelepanu selle neljale perspektiivile?
10. Millised perspektiivid on näitajatega kaetud? Nimetada mõningaid näitajaid iga perspektiivi alla.
11. Millele pööratakse tulemuslikkuse mõõdikute välja töötamisel kõige enam tähelepanu?
12. Kuivõrd arvestate tulemuslikkuse mõõdikute välja töötamisel osakondade/meeskondade arvamusega ning kuivõrd iga töötaja arvamusega?
13. Kui tihti viite organisatsioonis läbi tulemuslikkuse hindamist ning mõõtmist?
14. Kuivõrd oluline on emaettevõtte/kliendi roll tulemuslikkuse juhtimise süsteemi välja töötamisel?
15. Kui tihti hinnatakse kasutatavat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ning selle sobivust teenuskeskuse arenguga?
16. Kui tihti viiakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemis läbi muudatusi?
17. Mida peate kõige olulisemateks kasuteguriteks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutamise juures?
18. Kui peate iseloomustama oma organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise süsteemi nelja märksõnaga, siis millised need oleksid?
19. Kuidas on tippjuhtkond rahul tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga? Ehk kuivõrd läheb Teie hinnangul tegelik tulemuslikkus kokku tulemuslikkuse juhtimise süsteemist saadavate tulemustega/näitajatega?
20. Kuivõrd peegeldab tulemuslikkuse juhtimise süsteem ettevõtte (teenuskeskuse) eesmärgi ja kuivõrd võimaldavad töötajatele seatud tulemusnäitajad neid eesmärgi saavutada?

Lisa 2. Intervjuu küsimused teenuskeskuse personali arendusjuhile.

1. Kuidas olete rahul informatsiooni liikumisega erinevate juhtimistasandite vahel (emaettevõtte - teenuskeskuse juhtkond - osakondade juhid)?
2. Kuidas aitab organisatsioon kaasa oma töötajate arengule (nt. koolituste jms)?

3. Kuivõrd oluliseks peate töötajate arengu toetamise juures just toimivat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi?
4. Millist informatsiooni loodate saada enda töö jaoks tulemuslikkuse juhtimise süsteemist?
5. Tasakaalus tulemuskaardi üheks perspektiiviks on õppimise- ja kasvuperspektiiv. Milliseid näitajad oskate antud perspektiivi alla tuua, mida oma organisatsioonis jälgite?
6. Kuivõrd arvestate tulemuslikkuse mõõdikute välja töötamisel osakondade/meeskondade arvamusega ning kuivõrd iga töötaja arvamusega?
7. Kuidas olete rahul tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga? Ehk kuivõrd läheb Teie hinnangul tegelik tulemuslikkus kokku tulemuslikkuse juhtimise süsteemist saadavate tulemustega/näitajatega?
8. Kui peate iseloomustama oma organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise süsteemi nelja märksõnaga, siis millised need oleksid?
9. Mida peate kõige olulisemateks kasuteguriteks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutamise juures?
10. Kuivõrd peegeldab tulemuslikkuse juhtimise süsteem ettevõtte (teenuskeskuse) eesmärke ja kuivõrd võimaldavad töötajatele seatud tulemusnäitajad neid eesmärke saavutada?

Lisa 3. Intervjuu küsimused teenuskeskuse osakonna- ning meeskonna juhtidele.

1. Kas ja kuidas olete rahul informatsiooni liikumisega erinevate juhtimistasandite vahel (teenuskeskuse juhtkond - osakondade juhid/meeskondade juhid)?
2. Kuivõrd tegelete oma osakonnas/meeskonnas protsesside/töölõikude standardiseerimisega?
3. Millised valdkonnad on tulemuslikkuse seisukohalt Teile kui osakonna/meeskonna juhile kõige olulisemad (inimesed, protsessid ...)?
4. Kuivõrd ja kas võrreldakse enda osakonda/meeskonda organisatsiooni siseselt teiste osakondade/meeskondadega tulemuslikkuse seisukohalt?
5. Kuidas olete rahul tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga? Ehk kuivõrd läheb Teie hinnangul praegune osakonna/meeskonna tulemuslikkus kokku tulemuslikkuse juhtimise süsteemist saadavate tulemustega/näitajatega?

6. Kas praegune kasutatav tulemuslikkuse süsteem on Teile arusaadav? Kui ei, siis mis on Teie arvates puudujäägiks.
7. Kuivõrd tunnetate, et tulemuslikkuse süsteemi loomisel/arendamisel arvestatakse osakondade/meeskondade juhtide arvamusega?
8. Kuivõrd tunnetate, et tulemuslikkuse mõõdikute valimisel arvestatakse osakondade/meeskondade juhtide arvamusega?
9. Kui peate iseloomustama oma organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise süsteemi nelja märksõnaga, siis millised need oleksid?
10. Kas osakonna kui terviku töösoorituse hindamiseks kasutatavad tulemuslikkuse mõõdikud on Teie hinnangul sobivad? Kui ei, siis miks ei ole.
11. Kuivõrd ja kas võrreldakse enda osakonna/meeskonna liikmeid tulemuslikkuse seisukohalt?
12. Kas Teie hinnangul toimub tulemuslikkuse hindamine:
 - liiga tihti;
 - piisava/paraja ajavahemiku tagant;
 - liiga harva?

Lisa 4. Küsimustik teenuskeskuse töötajatele.

1. Teie organisatsioonis hinnatakse tulemuslikkust:

- liiga harva;
- piisava/paraja ajavahemiku tagant;
- liiga tihti.
- Muu

2. Palun märkige, kuidas nõustuste järgmiste väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
Olen rahul informatsiooni liikumise kiirusega erinevate juhtimistasandite vahel.					
Olen rahul kõrgematelt juhtimistasanditelt saadava informatsiooni kvaliteediga.					
Tunnen, et minu panus on oluline organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.					
Tunnen, et suudan oma tööga organisatsiooni kui terviku tulemuslikkust mõjutada.					

Lisa 4 järg

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	Ei oska öelda
Tulemuslikkuse hindamine on oluline.					
Praegune tulemuslikkuse süsteem on minu jaoks arusaadav.					
Tulemuslikkuse hindamine aitab parandada minu töösooritust.					
Minu töösoorituse hindamiseks kasutatavate tulemuslikkuse mõõdikute valimisprotsessi on ka mind kaasatud.					
Minu töösoorituse hindamiseks kasutatavad tulemuslikkuse mõõdikud on minu hinnangul sobivad.					
Minule täitmiseks seatud tulemuslikkuse eesmärgid on minu jaoks elluviidavad.					
Tulemustasude süsteem on minu jaoks arusaadav.					
Tulemustasude süsteem on minu jaoks motiveeriv.					

Soovi korral võite siin eeltoodud väidet/väiteid põhjendada:

.....

3. Kui Teil on organisatsioonile välja tuua soovitusi, et parendada tulemuslikkuse hindamise protsessi, siis võite teha seda siin:

.....

SUMMARY

PERFORMANCE EVALUATION AND MANAGEMENT IN SHARED SERVICE CENTRES

Kristina Varul

The shared service centre concept has become increasingly popular in recent years. The shared service centre is a stand-alone organizational entity which consolidates different administrative and supportive functions from several departments (for example human resources, IT, finance etc.). The main objective of the establishment of service centres is usually achieving a lower level of costs, so because of that its main goal is to provide services as efficiently as possible. According to this, the performance topic is very important for shared services as they are always trying to become more effective in every possible way. Effective performance management must be supported by a management performance system which meets the needs of every organization in its individual developmental phase.

According to the theory, the service centres go through four stages in their development - start-up, growth, expansion and the centre of excellence phase. The shared service centre's operations become more and more complex through the development. For the final stage (the centre of excellence stage) the shared service centre has become an independent organization who is offering highly professional, strategic and technical services. In the author's opinion, each service centre tries to reach the centre of excellence phase, constantly developing itself in this direction. It is very important that the organization's development is supported by a performance management system to reach the centre of excellence phase.

The aim of this thesis is to offer suggestions how to improve performance management in shared service centres. To reach the aim, the following research tasks were raised:

- to explain the concept and the specificity of shared service centres;
- to provide an overview of performance evaluation and management in theory;
- to explain the specificity of performance management and evaluation in the shared service centres, focusing on their developmental phases;
- to give an overview of the shared service centres market;
- to analyse the performance management and evaluation in shared service centre;
- to offer suggestions to shared service centres to enhance the performance management based on the analyse.

In the theoretical part, the shared service centres are described first in general – specifically their essence and specificity. After that, the focus will be on the theoretical basis of performance evaluation and management. Lastly, the attention is given to the performance of shared service centres, combining their development stages and the balanced scorecard approach. The shared service centre depends on its operations largely on its parent/customer interests, so it is also necessary to take it into account when measuring the performance. Therefore, the smooth flow of information between different levels of management is also important. In the shared service centre, the parent/client level, which directs the service centre, may also be listed as one management level. For the above mentioned levels, it is important to ensure good communication, otherwise there may be problems with gaps in information since the necessary information does not reach the right person on time. By ensuring smooth flow of information, it is easier for an organization to implement its goals.

The empirical part of the thesis focuses firstly on shared service centres operating in the world market. In particular, the distribution and the areas in which the concept of service centres are established is brought out. Also, the situation on the Estonian market is described – for example, why organizations could set up their shared service centre in Estonia and which are the biggest problems in this area. After that, the case study based on one shared service centre's performance evaluation and management system is conducted. Based on the analysis of the current situation, different suggestions to develop a current performance management system are offered. The thesis does not focus so much on the specific characteristics of the company being analysed rather than

the performance evaluation system, so that the results obtained can be generalized to other similar shared service centres.

The considered shared service centre is a medium-sized company that provides financial and customer service services and whose main client is a parent company operating outside of Estonia. This service centre has several problems with its information flow. Firstly, the author recommends to map the information movement in the shared service centre and to find the information needed in cooperation with the different level managers.

As higher levels require more general and lower specific information for their work, they themselves are the ones who can best outline their exact information needs. In addition to information mapping, author suggests to create an interactive communication environment in order to improve the information flow. At the same time, it is important to build a feedback system that would support the work of managers at all the management levels. It is also very difficult to build up a working performance management system if the information movement is not in order.

The observable shared service centre needs to set up its long-term goals and strategies as a part of its performance management system. As a result, it is possible to set goals for lower levels that can be transferred to team and individual metrics. In the author's opinion it is important to create a strategy map through which all members of the organization "can be on the same page". In other words, the system must be complete and the parts of it must be related to each other, so all of the employees could understand it in the same way. At the same time, it is necessary for employees understand different goals and indicators, otherwise they will not understand why different indicators are measured and used – so it would cause a lot of misunderstanding on each management level. For example, employees would not know how they could influence company's overall metrics. So it is important for observable shared service centre to contribute to the construction of the performance management system by including enough resources in it (people, time etc.). As all of the system is built up based on internal resources, it is also important to involve external experts.

Subsequently, the most important conclusions which were made based on observable shared service centre are brought out below:

- The performance management system must meet the needs of shared service centres' development phase. Also, it means that it is important to take into account the development stage of the shared service centre when creating and developing a performance management system.
 - Good communication within the company and between its management levels is crucial – it is important to find the balance in how and what information should move between different management levels. The managers of higher levels need more centralized information and lower level directors more specific information.
- An important part of the information flow is also the feedback system – there must be continuous communication between the various levels of the organization and the forward-back movement of the information.
- One of the most important part of the performance management system is the target setting. The selected targets must be carried over to lower management levels and thereby transferred to team and individual metrics.
- All of the companies' employees must understand the main goals and use indicators the same way.
- The performance management system must be complete and the parts of it must be related to each other.
- It is crucial to invest in the performance management system (people, time, money etc.).

The work done in this Master's thesis is helpful for shared service centres to determine their development phase according to its characteristics. It is important to take it into account while developing or creating the performance management system, because the system must meet the needs of every organization in its individual developmental phase. Also, different suggestions are made to make the system better and some main problems to which to pay attention to are also brought out.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kristina Varul,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine teenuskeskustes, mille juhendajad on Karina Kenk ja Toomas Haldma,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **24.05.2018**